



DOSSIER

De nouveaux risques pour les directions financières ?

PORTRAIT

Baptiste Janiaud
Le CFO qui rêvait
d'être CFO

EXPERTISE

**Blockchains
et développement durable**



JOURNÉE ARRÊTÉ DES COMPTES

RÈGLES FRANÇAISES, RÉSULTAT FISCAL ET IFRS

Les Echos
Le Parisien
ÉVÉNEMENTS



*Ont le grand plaisir de vous retrouver
pour votre grand rendez-vous annuel PwC/Les Echos*

ARRÊTÉ DES COMPTES RÈGLES FRANÇAISES, RÉSULTAT FISCAL ET IFRS (Sociétés Industrielles et Commerciales / Banques)

Mardi 17 novembre

Matin : **Normes IFRS**

Après-midi : **Ateliers IFRS Corporates et/ou Banques**

Judi 19 novembre

Matin : **Normes Règles françaises
et Résultat fiscal**

Nos experts entourés d'invités prestigieux vous aideront lors de cet événement à **décrypter toute l'actualité comptable, fiscale et sociale relative à la clôture 2020 y compris les impacts liés à l'épidémie de Covid-19.**

Dans le contexte inédit de crise sanitaire que nous traversons tous et compte tenu des incertitudes liées à l'évolution de celle-ci, l'édition 2020 de **votre Conférence Arrêté des Comptes PwC/Les Echos se tiendra selon un format digital interactif** (avec des sessions de questions/réponses et la possibilité de poser vos questions à nos intervenants) en plusieurs modules **que vous pourrez suivre en direct.**

Comme lors des éditions précédentes, vous disposerez des contenus riches et structurés préparés par nos experts.

TARIFS ET INSCRIPTION : lesechosevents.fr

Les Echos Médias est un organisme de formation enregistré sous le numéro 11 75 59100 75. Le règlement peut donc faire l'objet d'une demande de financement auprès de votre OPCA

En partenariat avec

DFCG.
Le réseau
des dirigeants
Financiers


EDITIONS
FRANCIS LEFEBVRE

53^e année - Publication mensuelle

Éditeur : Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion (DFCG)

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

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

La revue sur internet
www.finance-gestion.com

Fondateur

Georges Mathey

Directeur de la publication

Daniel Bacqueroët

Présidente du Comité éditorial

Aude Rigaudière

Vice-présidents du Comité éditorial

Isabelle Massa

et **Philippe Robert-Tanguy**

Comité éditorial

Armand Angeli (international); **Jérôme Bogaert** (droit et fiscalité); **Hervé Boullanger** (services publics); **Michèle Canovaggio** (lire); **Dominique Chesneau** (finance et trésorerie); **Pascal Corcos**; **Anne Defrenne** (gestion des risques et contrôle interne); **Benjamin Drevet** (contrôle de gestion); **Yvon Farnoux** (portrait); **Hervé Gbego** (RSE); **Laetitia Legalais** (contrôle de gestion); **Denis Molho** (SI et nouvelles technologies); **Sophie Mouterde** (hommes et management); **Aude Rigaudière** (en aparté); **Stéphane Sabbah** (SI et nouvelles technologies).

Membre correspondant

Laetitia Legalais

Coordination du numéro

Charles Bonati, Céline Galet et Camille Schwerholt

Abonnement à Finance&Gestion

Offre Web + Print

Prix adhérent DFCG: 155 €/an
Prix non adhérent DFCG: 239 €/an

abonnements@finance-gestion.com

Demander un bulletin d'abonnement par mail

Publicité

Florence Blanchard

déléguée au développement
(+33 1 42 27 81 15)
florenceblanchard@dfcg.asso.fr

Conception graphique

Oxygène communication

Images et graphiques d'illustrations
stock.adobe; Oxygène communication

Image de Couverture

stock.adobe

Impression

Imprimerie de Champagne,

Zone industrielle « Les Franchises »,
52200 Langres

ISSN 2270-3101

DÉPÔT LÉGAL : Octobre 2020

CPPAP 0425G87484

Prix: 25 €

ÉDITORIAL



PAR **AUDE RIGAUDIÈRE**

Présidente du Comité éditorial
de Finance&Gestion

Un risque à courir... ... une chance à saisir

I. Un risque à courir / II. Une chance à saisir: voilà le plan « bateau » auquel a facilement recours l'étudiant face à sa copie blanche. Un ressort simple et astucieux qui force à décrypter la tension des situations et à en tirer les potentiels bienfaits. Reconnaissons-lui les vertus d'une mise en tension qui donne du relief au raisonnement et, à tout le moins, évite au lecteur de s'ennuyer.

Mais encore faut-il identifier les risques. La situation sanitaire actuelle nous rappelle à une forme de grande humilité. Qui d'entre nous peut se targuer d'avoir pu brandir, face à la déferlante de la Covid, un plan de continuité d'activité parfaitement à jour, impeccablement testé avec l'ensemble de son organisation sur la base d'une fine cartographie des risques et d'une identification, même superficielle, des prodromes d'une crise sanitaire aigüe ? Sans détour, je l'avoue : je suis manquante à l'appel.

Ensuite, une fois les risques identifiés, il nous est demandé d'estimer le coût du risque alors même que notre population est par nature averse aux risques. Courir les risques, ce n'est pas particulièrement le type de marathon auxquels se livrent les financiers.

Et pourtant, ils saisissent souvent l'opportunité que la gestion des risques leur offre pour muscler leur organisation, la rendre plus souple, réactive et adaptable. En un mot, faire d'une contrainte un puits d'opportunité.

C'est dans cet esprit que le dossier de ce mois vous aidera à identifier les risques, tout particulièrement les moins classiques d'entre eux, et à appréhender leur maîtrise.

Un risque à courir, une chance à saisir : voilà donc une grille de lecture qui peut être utile à chacun !

Bonne lecture !

Finance&Gestion c'est :

**une revue dédiée aux
financiers d'entreprise**
(10 numéros/an)

un site :
articles + archives + flipbooks

un accès au blog Vox-Fi



**TARIF
ADHÉRENT**

155€^{TTC}/an (web + print)

**TARIF
NON ADHÉRENT**

239€^{TTC}/an (web + print)

ABONNEZ-VOUS !

PLUS D'OFFRES ET D'INFOS SUR
finance-gestion.com



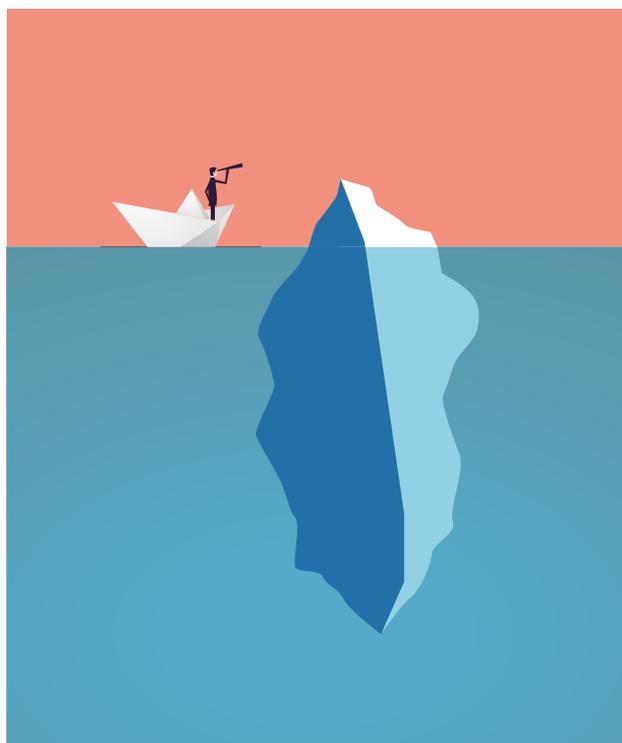
**Finance
& Gestion**
DFCG

ACTUALITÉS

Trajectoires	7
Portrait	8
Baptiste Janiaud Le CFO qui rêvait d'être CFO <u>PAR YVON FARNOUX</u>	

DOSSIER

De nouveaux risques pour les directions financières ? 14



CEIL DU FINANCIER 33

PAR ALBAN EYSSETTE

EXPERTISES

Financement et trésorerie	34
Blockchains et développement durable <u>PAR JEAN-JACQUES PLUCHART</u>	
Droit et fiscalité	37
Les nouvelles obligations réglementaires dans les OPA: les enjeux pour la gouvernance et le DAF <u>PAR OLIVIER CRETÉ</u>	
Hommes et management	42
Manager dans l'incertain... ou comment renoncer à manager l'incertain <u>PAR LAURENT ODDOUX</u> <u>ET ANNE-SOPHIE COLEMONT</u>	
Carrières et compétences	46
Quatre conseils post-rentree pour mettre en œuvre le changement <u>PAR SOPHIE LE MÉNAHÈZE</u>	
RSE	48
Regard technique sur la mise en œuvre mondiale des Objectifs de Développement Durable <u>PAR HENRI FRAISSE</u>	

ACTU DFCG 52

En bref	52
Agenda	54
Bienvenue	55

LIRE 56

EN APARTÉ 58

Quand la presse confond l'économie et la gestion <u>PAR MICHAËL LAINÉ</u>	
--	--

AYEZ LE RÉFLEXE DFCG POUR VOUS FORMER !

Avec nos experts de la finance d'entreprise

FC
Contrôle
de gestion

Contrôle
interne **FC**

Corporate
finance

Finance
opérationnelle

FC
Comptabilité et
consolidation

FC
Trésorerie
cash management

Finance sociale

Finance
procurement **FC**

Finance
pour managers **FC**

Fiscalité

Transformation
et digitalisation de
l'entreprise

FC
Secteurs
non lucratif
et associatif

DF
Management

Services publics



**CLAIRE
CASTANET**

Pôle commun
ACPR-AMF
(Banque
de France)

Claire Castanet est nommée coordinatrice du pôle commun ACPR-AMF.

Elle est titulaire d'un DEA en sciences de gestion de l'Université Paris-Saclay, et est également diplômée de l'ESCP Europe.



MAXIMILIEN NAYARADOU

Finance Innovation

Maximilien Nayaradou est nommé directeur général du pôle de compétitivité mondial de Finance Innovation. Il est titulaire d'un doctorat en sciences économiques, spécialisé en économie des investissements immatériels à l'Université Paris-Dauphine.



**GÉRALDINE
PÉRICHON**

Getlink

Géraldine

Périchon est nommée directrice administrative et financière de Getlink. Agée de 41 ans, elle est diplômée d'HEC.



**YASMINA
BEKKOUCHE**

Ring

Yasmína

Bekkouche est nommée directrice administrative et financière de Ring. Elle est diplômée de l'École de Management Léonard de Vinci (EMLV) en 2012.



**LAURENCE
GIRAUDON**

Caisse des dépôts

Laurence Giraudon

est nommée directrice du département finance des opérations du groupe Caisse des dépôts. Âgée de 51 ans, elle est diplômée de l'école d'ingénieur l'ENSIMAG.



RAÏSSA TÉTÉ

ING France

Raïssa Tété est nommée directrice

financière et membre du comité de direction d'ING France. Elle est diplômée de KEDGE Business School.



NICOLAS PILLET

BNP Paribas

Nicolas Pillet est nommé responsable

de l'ALM Treasury chez BNP Paribas. Il est diplômé de l'école Polytechnique et des Mines.



BLAISE ESTRADE

Pigments

Blaise Estrade est nommé directeur

administratif et financier du groupe Pigments. Il est diplômé de l'ESSEC Business School en 1991.



ERIC MANZON

Safran Nacelles

Eric Manzoni est nommé directeur administratif et financier de Safran Nacelles, une filiale du groupe Safran. Il est diplômé d'HEC Paris, promotion 1997.



MICHEL CANOY

AFL

Michel Canoy est nommé responsable de la trésorerie et du financement court terme de la banque AFL. Il est diplômé de la Louvain School of Management de Louvain-la-Neuve et de la Solvay Business School de Bruxelles.



GUILLAUME FLOCH

Voluntis

Guillaume Floch est nommé directeur administratif et financier de Voluntis.

Âgé de 44 ans, il est titulaire d'un DESCF et d'une maîtrise des sciences techniques comptables et financières à l'Université Paris V-Descartes.



PIERRE-ALEXANDRE DE LAVALLAZ

Asacha Media Group

Pierre-Alexandre de Lavallaz est nommé directeur financier

de Asacha Media Group. Âgé de 47 ans, il est diplômé de l'IEP Paris et titulaire d'un MBA de Kellogg Graduate School of Management.

**Baptiste
Janiaud**

Le CFO



**qui rêvait
d'être
CFO**



INTERVIEW RÉALISÉE
PAR **YVON FARNOUX**

CFO de SICA2M
et membre du Comité éditorial
de **Finance&Gestion**

Nous vous proposons une interview de Baptiste Janiaud, CFO du groupe Séché Environnement, réalisée par Yvon Farnoux le 16 septembre 2020. En cette période de crise où la situation économique se détériore de jour en jour, où règnent le pessimisme et la morosité, nous avons été séduits par le parcours et l'expérience d'un CFO assez atypique (Normale Sup, le Trésor, CFO). Son entreprise, Séché Environnement, une belle ETI française (eh oui il en existe !), a su saisir les opportunités liées à la crise sanitaire pour accroître son activité. Découvrons ensemble le portrait de ce CFO en parfaite harmonie avec son « Environnement ».

Yvon Farnoux | Bonjour Baptiste Janiaud, vous avez un parcours plutôt atypique, comment passe-t-on de Normale Sup à CFO en passant par le Trésor ?

Baptiste Janiaud | Ce que vous dites dans votre introduction est juste: il n'y a pas un seul parcours pour devenir CFO, il y a des parcours plus ou moins atypiques. J'ai peut-être, effectivement, un parcours quelque peu atypique. J'ai vécu plusieurs expériences assez différentes.

Pourquoi ? D'abord par curiosité. **J'ai toujours considéré qu'il fallait vivre différentes expériences pour apprendre, l'expérience pour moi étant un élément-clé du dispositif.** J'estime que, lorsque l'on est à un poste de responsabilité, on doit avoir vécu suffisamment d'expériences pour pouvoir prendre des décisions qui sont pertinentes. En effet, je suis sorti de Normale Sup en me disant que je n'allais pas commencer à enseigner tout de suite, considérant que ce que j'avais appris dans ma filière était de la théorie. Je ne savais pas grand-chose car je ne connaissais rien à la pratique. Je me suis alors demandé: en pratique, comment est-ce que cela fonctionne ?

J'ai donc commencé par travailler dans une banque, du côté de la gestion actif-passif afin de comprendre le fonctionnement d'un bilan bancaire. Cela m'a permis de découvrir ce qu'était un bilan, une chose que l'on apprend assez rarement à l'école. **Le bilan d'une banque n'a rien à voir avec le bilan d'une entreprise.** J'ai aussi appris à couvrir les risques d'un point de vue bancaire via les différentes palettes d'instruments financiers. C'était une très bonne formation.

Ensuite, je suis parti dans le service public à la Direction Générale du Trésor, à l'agence France Trésor nouvellement créée. Mon rôle était de gérer une équipe sur la gestion de la dette de l'État et des établissements publics, soit la gestion de la dette publique en tant que telle, hors collectivités locales. C'est une étape assez intéressante. Le but est d'abord de convaincre les investisseurs, les grands institutionnels et les grandes banques centrales à travers le monde d'investir dans l'économie française, plus précisément dans la dette de l'État français, sur la base des réformes qui sont faites et des avantages dont dispose la France, puis de réaliser les opérations d'adjudication, d'émission de dette ou de syndication, et enfin de mener une gestion active de cette

dette publique. À ce moment-là, c'était quelque chose de nouveau pour l'État: une agence a donc été créée au sein du ministère, dans le but de dynamiser la gestion de la dette. **Émettre de la dette, c'est bien, mais si l'on peut réduire le coût de cette dette c'est mieux via les instruments classiques pour les entreprises mais qui ne sont pas classiques en ce qui concerne la gestion de la dette de l'État.**

Ensuite, j'ai rejoint l'entreprise. Il s'agissait de ma première expérience en entreprise comme directeur des financements de trésorerie du groupe Veolia Environnement. J'ai trouvé cela très intéressant, j'ai voulu connaître l'entreprise sur la partie gestion de la dette.

YF | Cela a dû être un choc de culture ?

BJ | C'est un véritable choc de culture. Déjà il fallait apprendre, je ne savais pas comment cela fonctionnait. Acheter des entreprises. Je suis arrivé en 2006 dans une période encore très dynamique pour l'acquisition internationale, avec de fortes croissances, et puis, à l'inverse, une fois que 2009 est arrivé, il y a eu une période de cession avec des plans stratégiques plus difficiles, des situations de crédit qu'il a fallu gérer. Il s'agissait



Baptiste Janiaud, Group CFO

PARCOURS ENTREPRISE

- Séché Environnement : (2017 à aujourd'hui) Directeur administratif et financier Groupe - CFO Group
- Air France KLM : (2014-2017) Senior Vice President Finance Groupe Air France KLM
- Veolia Environnement (2006-2014) Directeur Financements Trésorerie Groupe
- Direction générale du Trésor (2002-2006) Responsable des opérations de marches/ recherche et stratégie Ministère de l'économie-Agence France Trésor
- Dexia Credit Local (2000 - 2002) Structuration et couvertures bancaires/ gestion actif passif-structuration and hedging ALM.

FORMATION

- Diplôme d'études supérieures comptables et financières (DESCF) (2000)
- Université Paris Dauphine
- DEA Finance (104) (2000)
- Ecole normale supérieure (1996).

L'entreprise Séché Environnement

Séché Environnement est l'un des principaux acteurs français de la valorisation et du traitement de tous les types de déchets, qu'ils soient d'origine industrielle ou issus des collectivités territoriales.

L'entreprise se caractérise par un positionnement de spécialiste des déchets les plus complexes et développe des solutions de valorisation et de traitement de pointe pour les déchets dangereux et non dangereux. Elle propose des solutions ciblant les problématiques de l'économie circulaire et les exigences de développement durable.

Le Groupe est actif dans plus de 15 pays dans le monde : à ce jour, il emploie environ 4 500 collaborateurs, dont environ 2 000 personnes en France. En 2019, il a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 704 M€ avec un excédent brut d'exploitation de 135 M€ et un résultat net de 18 M€.

de très belles entreprises françaises, des champions mondiaux. Je trouve donc que c'est une très belle école pour justement apprendre, apprendre aussi aux autres comment l'on gère cette dette, comment l'on gère un plan stratégique, comment la stratégie de l'entreprise avec le crédit en tant que tel, le crédit étant souvent vu par les patrons comme une contrainte, mais c'est une contrainte qui est nécessaire. C'est aussi une formidable opportunité car c'est une possibilité de trouver des financements très différents sur des zones différentes, et de capter des ressources qui sont très intéressantes pour accompagner à la fois des stratégies de croissance et des stratégies de restriction - si finalement le marché se retourne dans l'environnement, il y a souvent des activités cycliques, avec des moments où l'on est en haut de cycle puis en bas de cycle.

Je suis parti en 2014 de Veolia Environnement : j'avais passé du temps, environ huit ans, sur cette partie-là, avec des cycles qui étaient différents.

Eastern pour la partie partenariat stratégique avec la Chine et Delta Airlines avec la partie Transatlantique, le partenaire stratégique historique d'Air France KLM. On a imbriqué d'un point de vue stratégique l'ensemble de ces partenariats tout en renforçant le capital. Cela a permis, même si l'on voit qu'aujourd'hui Air France-KLM est en situation difficile, de faire face au défi stratégique durant cette période, tout en s'alliant à deux partenaires-clé du secteur aérien dans le monde.

J'ai rejoint le groupe Séché Environnement en 2017. Il représentait, en 2017, 2000 collaborateurs, 5 % d'activité à l'international et 450 millions de chiffres d'affaires. Aujourd'hui, c'est 5 000 collaborateurs, 700 millions de chiffre d'affaire et entre 25 et 30 % d'activité à l'international, suivant l'évolution des devises. J'ai rejoint ce groupe sur deux thématiques, d'abord parce que je n'avais jamais connu d'expérience en ETI, et objectivement c'est très différent, très rafraichissant par rapport à ce que j'ai vécu dans des contextes beaucoup plus politiques récemment. La première thématique était celle de

l'internationalisation et de l'accompagnement de cette croissance très rapide sur le secteur de la valorisation et du traitement des déchets, principalement des déchets dangereux, savoir-faire historique de Séché.

J'AI REJOINT LE GROUPE SÉCHÉ ENVIRONNEMENT SUR DEUX THÉMATIQUES : L'INTERNATIONALISATION ET L'ACCOMPAGNEMENT DE LA SUCCESSION FAMILIALE.

On sait valoriser et surtout traiter les déchets dangereux

Ensuite, j'ai rejoint Air France-KLM sur une partie financière assez stratégique : j'étais en charge du plan stratégique et de la gestion des opérations financières. Le plan stratégique était objectivement déterminant et clé d'un dispositif. La partie financière, d'abord : il y avait tout un sujet de financement d'accès à la liquidité pour le groupe et de rendre crédible la stratégie de l'entreprise par rapport à la situation financière qui était à l'époque très tendue. Il y a donc eu la mise en place d'un plan de cession, suivi par un renforcement du capital via deux augmentations de capital réservées à China

sans mettre en danger la vie des citoyens, c'est ça l'objectif. Il s'agit surtout de faire en sorte de ne pas polluer les sols : cela paraît assez banal ici en France, mais c'est beaucoup plus important dans les pays émergents, dans lesquels, pour beaucoup, l'environnement est en train de prendre une place considérable et le traitement des déchets continue d'être un vrai enjeu. Nous pouvons donc apporter cette sécurité aux concitoyens avec la réglementation favorable afin que les industriels ne polluent pas les sols, les mers, les nappes phréatiques. C'est la première thématique. La deuxième thé-

matique consiste en l'accompagnement de la succession familiale. Le créateur Joël Sèché est en train de passer la main à l'un de ses deux fils, devenu Directeur général: j'accompagne donc cette succession extrêmement bien. En effet, cela se passe en bonne intelligence. C'est une activité porteuse qui est sur une dynamique stratégique positive, dans le sens où il n'y a pas de guerre de clans etc... Notre management est extrêmement aligné: il n'y a pas de politique au sein de l'entreprise. C'est très fluide et nous décidons assez vite, ce qui est très efficace pour les business unit.

YF | Lors de votre arrivée chez Sèché en 2017, étiez-vous déjà sensibilisé aux problèmes environnementaux ?

BJ | Je l'avais déjà connu chez Véolia mais en 2017, il y avait déjà cette prise de conscience globale de l'importance des enjeux environnementaux. Lorsque j'ai découvert les activités de Sèché, j'ai visité les sites avant de m'engager, j'ai découvert un savoir faire et des expertises très particulières, c'est-à-dire qu'il y a de vraies boucles d'économie circulaire. Ce terme est très galvaudé: on parle d'économies circulaires mais très peu fonctionnent aujourd'hui. Sèché en a quelques-unes, il n'y a que Sèché qui l'a fait. Comment font-ils ? Ils ont investi dans la recherche pendant des années avant de trouver des boucles d'économie circulaire qui fonctionnent. Je vous donne cet exemple assez intéressant et assez parlant: pendant des années, BASF, le groupe chimiste allemand allait récupérer du brome dans la mer morte. À force de piocher, ils ont dû aller chercher le brome à un niveau très profond, ce qui coûtait très cher. Évidemment, le brome était utilisé dans les processus de production de BASF et, à la sortie, cela engendrait des déchets bromés, récupérés et traités par incinération pendant des années. Avec Sèché Environnement, nous nous sommes rendu compte que, dans les déchets bromés, il y avait énormément de brome résiduel. Nous avons donc trouvé une technique d'incinération consistant à séparer les molécules, à récupérer tout

le brome puis à le redensifier: aujourd'hui nous le vendons comme matière première à BASF et aussi à d'autres. On se fait payer pour le traitement des déchets bromés mais on récupère la matière et on la réinjecte comme matière première. C'est une vraie boucle d'économie circulaire et nous sommes les seuls à le faire ainsi. Il nous a fallu cinq ans de recherche et développement pour en arriver là. Il faut une boutique familiale qui soit vraiment positionnée dans l'économie circulaire pour arriver à faire cela. Quand j'ai vu ce type de boucle, je me suis dit que c'est un savoir très différenciant qui va porter ses fruits sur la durée.

DÈS LE PLUS JEUNE ÂGE, J'AI TOUJOURS ÉTÉ ATTIRÉ PAR LA MATIÈRE FINANCIÈRE. JE VOULAIS DÉJÀ TRAVAILLER DANS L'ÉCONOMIE OU DANS LA FINANCE.

YF | Apparemment, vous aviez rêvé d'être CFO dès le plus jeune âge, comment l'expliquez-vous ? Par exemple Moi, à 12, 14 ans, je rêvais plutôt d'être sportif de haut niveau ou artiste mais comment au collège rêvez-vous d'être CFO ? Dites-nous tout !

BJ | C'est un peu caricatural mais on peut dire que j'ai toujours été attiré par la matière financière. Je trouve que le rôle de la monnaie dans l'économie est quelque chose d'assez surprenant et intéressant. Je me suis toujours dit que j'aimerais travailler dans la finance ou dans l'économie, même lorsque j'étais jeune. J'ai donc passé différentes étapes pour essayer de comprendre comment fonctionnait cette monnaie, quel était le rôle de la dette: j'ai toujours été curieux sur cet aspect-là. En fait, je n'ai jamais réussi à comprendre si s'endetter était bien ou mal. Typiquement, certains disent: « Qui paie ses dettes s'enrichit » et d'autres disent que l'on peut s'endetter pour pas cher, afin d'acheter des choses qui nous rapportent plus, alors pourquoi ne pas le faire. Quelle est la bonne réponse à

cela ? Les réponses sont diverses. J'étais donc déjà attiré par ces questions très importantes.

Je suis très heureux d'être CFO. Je trouve qu'il y a plusieurs facettes, plusieurs sujets dans ce rôle. Il y a d'abord le rôle régalien, historique, administratif, le gardien du temple très important au sein d'une entreprise car c'est celui qui dit non, qui établit les règles. Il a muté petit à petit vers ce rôle de business partner qui, selon moi, est vraiment clé. J'ai des contrôleurs de gestion, des contrôleurs financiers qui sont vraiment des business partners et sont là pour aider les opérationnels, les commerciaux à évaluer ce qu'ils font, à prendre les bonnes décisions.

C'est vraiment clé pour moi car si l'on est détaché des opérations pour n'être purement que gardien du temple, on passe à côté de quelque chose. Il faut apporter des solutions, dans la structuration

et dans l'évaluation des projets. Le dernier rôle du CFO que j'adore consiste à mettre en adéquation la stratégie avec la politique financière. C'est une question de survie pour une entreprise. Il y a trop d'entreprises dans lesquelles le discours stratégique est en décalage avec le discours financier. Plus le financier est proche de la stratégie, plus il y a une adéquation entre la stratégie et la politique financière, et plus cela fonctionne au global. Pour moi c'est un élément-clé. Il y a donc ces trois facettes qui sont extrêmement intéressantes.

YF | Vous aviez rêvé d'être CFO, maintenant vous l'êtes, vous aviez toujours pu maîtriser vos choix durant votre parcours, cependant comment avez-vous vécu cette crise inédite du coronavirus ? C'est très compliqué de faire des prévisions qui deviennent rapidement obsolètes.

BJ | Je partage entièrement votre point de vue. C'est une crise extrêmement troublante. Elle est inédite. Il y a eu toute cette période au début pendant laquelle

nous nous sommes retrouvés chez nous, à domicile. **Toutes mes équipes sont passées au télétravail alors qu'elles n'avaient jamais connu un seul jour de télétravail.** Le télétravail n'existait pas chez nous, donc le passage de l'absence de télétravail à tout télétravail a été extrêmement troublant, et sa mise en place très complexe. Toutefois, d'un point de vue activité, nous avons eu de la chance car nous faisons partie des activités dites essentielles. Nous n'avons plus eu de déchets liés à l'activité économique et industrielle, mais nous avons récupéré des déchets liés aux risques infectieux, des déchets venant des hôpitaux. On a donc continué à traiter les déchets, et à avoir une activité. Chose très importante, les commerciaux ont continué à appeler les clients pour traiter les déchets à risques infectieux et les activités support ont continué à comptabiliser, à faire les factures. On a continué à avoir une activité même si elle était moindre. Quelque part, on s'est mis en ordre de bataille et on s'est dit que l'on finirait par revenir à une activité normale. Malgré les incertitudes globales, nous avons connu une reprise dynamique de l'activité à la suite du déconfinement, tout simplement parce que les gens ont amené beaucoup de choses dans les déchetteries qu'il a fallu traiter. Nous avons donc eu une reprise d'activité significative post-confinement. Nous avons continué à travailler différemment avec des difficultés considérables mais, par rapport à cette crise, on part du principe que l'on a vécu un trou d'air pendant le confinement et que l'on revient à une situation normale post confinement.

YF | Comment voyez-vous la situation économique actuelle en tant que CFO et êtes-vous optimiste ?

BJ | Je dois avouer que c'est une période complexe à analyser, mais, objectivement, on observe aujourd'hui une reprise de l'activité industrielle, un rebond de la production industrielle significatif, et des indicateurs qui reviennent globalement au vert. Néanmoins, c'est là que nous avons un enjeu très significatif. **Les indicateurs reviennent au vert sur**

deux thématiques. La confiance, dont le regain ne doit pas être attaqué: les sujets actuels de deuxième vague ou de cluster peuvent impacter la confiance des entreprises et des ménages. Or, dans la reprise, la confiance est un élément-clé pour la reprise des investissements et de la consommation. À ce stade, il y a plutôt des raisons d'être optimiste. Il y a d'autres paramètres: les actions menées par les états. On parle de quantité de milliards d'euros qui doivent être injectés dans l'économie sur la thématique d'une reprise verte. **Les investissements publics doivent bien être positionnés pour être créateurs d'emplois et créateurs d'activité pour nos zones géographiques.** Si l'on veut enclencher un cercle vertueux consistant à investir dans des secteurs qui créent de la croissance économique, il faut qu'il y ait cet effet multiplicateur sur les autres activités dans notre pays et en Europe. C'est là que je suis un peu en attente, car j'entends beaucoup de discours sur les plans de relance. Nous verrons. Ce qui a été bien fait par l'État français, c'est l'aide aux entreprises en

YF | Vous voyez plutôt d'un œil favorable le plan de relance du gouvernement ?

BJ | Oui, je suis optimiste sur ce plan mais attentif sur les allocations.

YF: Quels sont les principaux enjeux pour vous en tant que CFO après toutes ces périodes ? Vos principales préoccupations ?

BJ | Là aussi je vais vous étonner. Il y a deux projets que je voulais vraiment lancer en début d'année. J'ai réuni les équipes, et c'est un changement d'ERP. Mon ERP date de 2001. J'ai également un logiciel de consolidation qui est très vieux aussi, de 2003. Je me suis dit que nous n'avions maintenant plus le choix: nous sommes en risque au niveau de la direction générale et la direction financière. C'était en mars: j'ai demandé si c'était une bonne idée de lancer ces deux projets, si nous étions réellement prêts car ce sont des projets structurants, qui vont coûter de l'argent, et que nous avions eu tellement de problèmes pour lancer le télétravail. Le management a décidé de conserver ces deux projets. On les a lancés et nous

LA CONFIANCE EST UN ÉLÉMENT CLÉ POUR LA REPRISÉ DES INVESTISSEMENTS ET DE LA CONSOMMATION. ELLE NE DOIT PAS ÊTRE ATTAQUÉE.

termes de liquidités pour qu'elles puissent faire face à d'énormes problèmes de trésorerie. Ce sont des entreprises qui auraient pu mourir en propulsant le pays dans un marasme économique. Maintenant, il faut se demander ce que l'on fait de la dette, des prêts garantis par l'État, car ce dernier n'a pas vocation à être actionnaire de groupes d'entreprises en France. Il faut aussi s'interroger sur le plan de relance économique: est-il globalement français ou européen, dans quoi sera-t-il injecté, à quel moment, et cela va-t-il réellement créer un effet dynamique sur nos activités au sens large. Ce sont les éléments-clé pour que l'on ait une dynamique économique dans les mois et années qui viennent.

sommes en plein dedans. Durant le confinement, les gens, plutôt que de se lamenter chez eux, ont participé à un projet tous les jours sur Teams afin de mettre en place le cahier des charges, à la fois pour l'ERP et le logiciel de consolidation. Aujourd'hui, nous sommes en temps et en heure sur ces deux projets. Ce sont des projets très structurants pour nous, à la fois en France et à l'international, pour avoir des outils top « level » sur notre périmètre, intégrer l'international rapidement, avoir un reporting qui tienne la route, intégrer la dématérialisation qui est un vrai enjeu pour nous. On est à l'heure par rapport au calendrier initial, parce que l'on a eu la chance de pouvoir avancer grâce au télétravail. Cela a été un très grand vecteur de cohésion au sein de l'entreprise.

YF | Vous avez été résilient et opportuniste à la fois !

BJ Effectivement, l'idée était de gagner du temps pendant ce confinement au lieu de se lamenter chez soi, de créer une dynamique. C'était une opportunité pour les équipes car j'avais du temps.

YF | Actuellement, nous préparons à F&G un dossier sur les nouveaux risques pour les directions financières, notamment les risques RSE, sanitaires, géopolitiques, technologiques (cyber), comment appréhendez-vous ces phénomènes et êtes-vous bien préparé ?

BJ Les risques environnementaux, c'est notre métier : les gens étaient bien préparés. Avec la Covid-19, il n'y a pas eu de sujets sanitaires et environnementaux. Nos opérationnels, tous les jours ont à faire face à des déchets dangereux. Ils ont donc des protocoles qui leur permettent de traiter des déchets beaucoup plus dangereux que la Covid-19. C'est notre métier, notre savoir-faire.

Néanmoins, vous mentionnez deux autres risques qui sont des sujets. **Le risque géopolitique est un sujet car nous avons des actifs dans des pays étrangers : des zones de stockage, des incinérateurs.** On essaie évidemment d'aller dans des pays stables politiquement, dans lesquels il y a une réglementation environnementale, mais on n'est jamais à l'abri de problèmes géopolitiques, c'est une analyse en amont qui permet de ne pas être trop exposé. Quant à la partie technologique, c'est un vrai risque. Tout le monde y est confronté. On l'étudie régulièrement, on est assuré contre les risques cyber. Mon DSI essaie d'être au maximum à la pointe de la gestion des risques cyber pour éviter toute intrusion.

On a beau être à la pointe, on a beau être assuré, c'est un des risques que toutes les entreprises ont lorsque j'entends mes pairs sur ces sujets-là. C'est un vrai risque et un vrai sujet pour les DAF. On ne peut faire que ce que l'on peut.

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

BJ Spontanément (surtout pas Guernica), je dirais le **mythe de la caverne de Platon**. C'est très imagé, mais quand on est devant l'écran toute la journée, cela me fait penser aux hommes dans ce mythe de la caverne qui regardent le mur et qui ne voient que des ombres et entendent des sons via les échos, et puis, tout d'un coup l'homme est tiré et forcé de sortir, et il est ébloui par la lumière. Il résiste aux changements à ce moment-là. Quand on est devant les écrans toute la journée avec les équipes sur Teams, je ne suis plus du tout sûr de ce qui est la réalité et d'où est la lumière. Je serai très content dans quelques mois qu'on me tire des écrans, que l'on enlève nos masques et que l'on perçoive la lumière. Cela nous fera énormément de bien en communication et la réalité de la lumière sans les masques me manque.

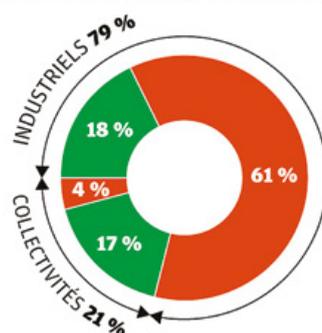
YF | Merci pour cette interview et cette belle image de fin. ■

À RETENIR

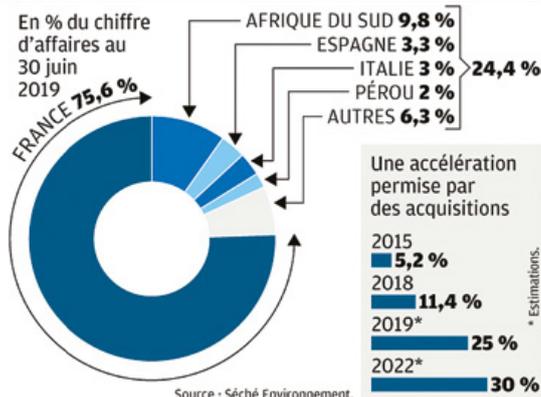
- Il y a trois facettes importantes à mes yeux et que j'adore dans le rôle du CFO : l'aspect régalién, c'est-à-dire être gardien du temple et veiller aux règles, le fait d'être un véritable business partner, support et proche des opérationnels, et enfin l'aspect de mise en adéquation de la stratégie avec la politique financière.
- Concernant le plan de relance, les investissements publics doivent bien être positionnés pour être créateurs d'emplois et créateurs d'activité pour nos zones géographiques.
- Ce qui a été bien fait par l'état français, c'est qu'il a aidé les entreprises en termes de liquidités pour faire face à d'énormes problèmes de trésorerie. Ce sont des entreprises qui auraient pu mourir en propulsant le pays dans un marasme économique.
- On a beau être à la pointe, on a beau être assuré, le risque cyber est l'un des risques que toutes les entreprises ont lorsque j'entends mes pairs sur ces sujets-là. C'est un vrai risque et un vrai sujet pour les DAF.

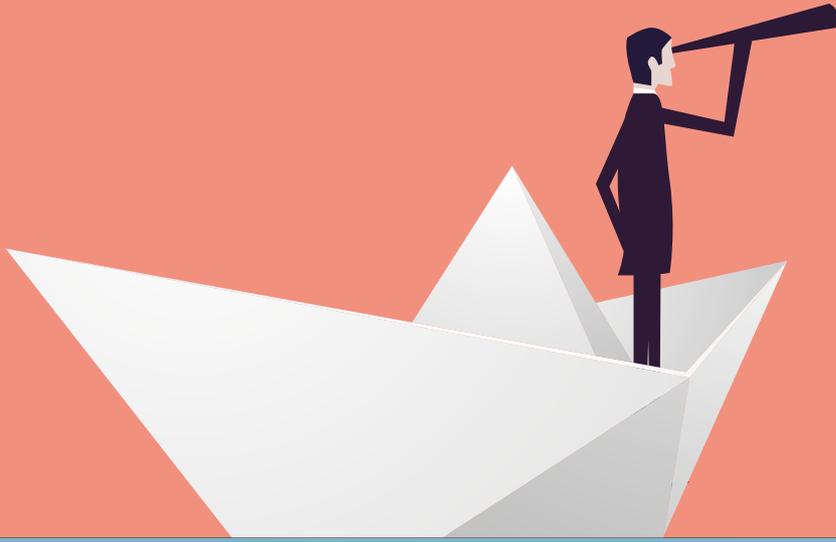
Deux marchés porteurs : les industriels et les déchets dangereux

Répartition du chiffre d'affaires
● Déchets non dangereux ● Déchets dangereux



La croissance de plus en plus tirée par l'international





De nouveaux risques pour les directions financières ?

—

**Face aux nouveaux risques :
être résilient, opportuniste
ou prévoyant ?**



PAR **YVON FARNOUX**

CFO de SICA2M
et membre du
Comité éditorial de
Finance&Gestion



ET **CHLOÉ LÉGLANTIER**

Directeur
Consulting
Finance, PwC

D'après le dernier rapport du Forum Économique Mondial de Davos sur les risques globaux (les principales menaces qui pèsent sur la planète)¹, les risques climatiques et environnementaux sont classés au top des risques majeurs qui menacent notre planète.

En effet, les changements climatiques sont la question déterminante de notre époque et nous sommes à un moment décisif. De l'évolution des conditions météorologiques, qui ont des effets sur la production agricole et alimentaire, à l'élévation du niveau des mers, qui augmente les risques d'inondations, les conséquences des changements climatiques sont mondiales en termes d'effets et d'échelle. Sans action immédiate, il sera beaucoup plus difficile et coûteux de s'adapter aux conséquences futures de ces changements.

Ce rapport a été publié en début d'année, où on ne parlait pas encore de pandémie et de coronavirus.

À la même époque, la principale préoccupation et priorité des DAF (d'après une étude de PwC et de la DFCG en janvier 2020) était le pilotage de la performance suivie par la gestion du cash. La maîtrise des risques n'arrivait qu'en 5^e ou 6^e position.

Depuis, nous avons connu une crise inédite avec la Covid-19, ayant des conséquences économiques sans précédent.

Certains ont pu démontrer leur capacité de résilience, d'autres ont fait preuve d'opportunisme en modifiant leur stratégie en conséquence. Mais la leçon que nous en tirons tous c'est une

meilleure préparation, une meilleure anticipation, comme le soulignait le célèbre dicton d'Adolphe Thiers: « Gouverner, c'est prévoir ».

La particularité de ces nouveaux risques, c'est leur ampleur, leur côté accentué et extrême, leur évolution rapide dans un système mondialisé, leur côté imprévisible et très difficile à maîtriser avec des conséquences désastreuses pour l'humanité. En effet, le déploiement du numérique dans tous nos usages (paiement sans contact, achats à distance, banques en ligne, télétravail) accentué par la crise du Covid-19 que nous continuons de vivre actuellement rend les organisations encore plus vulnérables face aux actes de malveillance et à la cybercriminalité.

Face à ces nouveaux phénomènes, il nous est apparu essentiel d'éclairer nos lecteurs et particulièrement les dirigeants financiers afin de mieux les guider dans leur prise de décision à travers les témoignages de différents experts et spécialistes de ces questions.

Nous concentrons ce dossier autour de ces trois risques, RSE, sanitaire et technologique (cybersécurité) particulièrement prégnants pour toutes les entreprises. Bien évidemment, ces risques ne concernent pas uniquement les directions financières mais notre approche est de mettre en évidence la façon dont elles appréhendent ces nouveaux risques, de savoir si elles sont suffisamment armées, et aussi de mieux sensibiliser les conseils d'administration à la prise en compte de ces nouveaux risques.

C'est ce que nous vous proposons de découvrir dans notre dossier du mois. ■

1— Forum Économique Mondial de Davos, jan.2020: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf

Les banques ont intérêt à anticiper l'impact des risques climatiques



PAR **THOMAS BOIDOT-DORÉMIEUX**

Directeur Lab' Innovation,
Lamarck Group

L'impact physique du réchauffement climatique et les mesures de transition énergétique font émerger de nouveaux risques financiers (risques de crédit, de marché, de souscription...). Les banques doivent agir au plus vite. Coordination, modélisation, collecte et analyse des données pourraient leur permettre de transformer ces risques en opportunité. Le responsable risques climatiques est au cœur de la stratégie.

L'impact et les enjeux des risques climatiques sur les banques

Les conséquences du réchauffement climatique et les prévisions du dernier rapport du GIEC, ont poussé 195 pays de l'ONU à s'engager dans l'Accord de Paris, se désinvestir des énergies fossiles ou transiter vers un développement à faible émission de GES. **L'ensemble de ces mesures nécessite une réallocation importante des capitaux.**

La Banque d'Angleterre définit trois types de risques financiers en lien avec le changement climatique :

- **Physique**, résultant de l'impact direct du changement climatique sur les biens et les personnes et sur l'activité économique en générale;
- **Transition**, représentant les impacts financiers de la transition énergétique vers une économie bas-carbone causée par les décisions politiques, les ruptures technologiques et les évolutions comportementales;

- **Responsabilité**, couvrant dommages et intérêts à payer par une personne morale si sa responsabilité dans le réchauffement climatique est engagée. Ce troisième type est communément rattaché au risque de transition.

Si la **Loi de Transition Énergétique pour la Croissance Verte [LTECV]** de 2015 impose un reporting à un certain nombre d'entités du secteur financier, les banques sont encore laissées en dehors de ces obligations.

Cependant, de nombreux acteurs sont depuis quelques années très actifs sur la mise en place de bonnes pratiques. L'ampleur de la tâche est énorme. **C'est pourquoi la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) a mis en place une taxonomie internationale afin d'uniformiser les reportings** sous différents niveaux :

- **Gouvernance** (risques climatiques et opportunités associées),
- **Stratégie** (risques et opportunités sur les résultats de l'entreprise, sa stratégie et son plan de financement),
- **Gestion des risques**,
- **Outils et métriques**.



Responsable risques climatiques, chef d'orchestre des données et calculs des risques

Les dernières études¹ sur les pratiques de reporting risques climatiques des acteurs de la banque et de l'assurance montrent qu'elles ne sont ni uniformisées, ni partagées, ni répandues. Afin d'établir un standard, il est nécessaire de connaître les données à collecter et à traiter ainsi que les analyses et métriques à produire. De plus, les approches traditionnelles de calcul des risques sont ici inefficaces par le simple fait que les risques climatiques sont caractérisés par leur forte incertitude, leur non-linéarité, des queues de distribution statistiques particulièrement importantes et des horizons de temps long terme (30 – 50 ans).

C'est ici que la fonction du responsable de risques climatiques prend tout son sens. Elle n'est cependant pas portée car souvent exploratoire et avec des moyens encore réduits, une intégration au sein de la gouvernance limitée et, par conséquent, un pouvoir décisionnel faible. Isolé, le responsable des risques climatiques doit composer avec un chantier immense sur les reportings, la communication et la mise en œuvre d'outils et métriques pour définir :

- Les risques physiques et de transition,
- Les données et les modèles nécessaires,
- Les impacts sur les risques de marché, de crédit et de contrepartie, notamment, car étant les plus significatifs (impact sur le niveau de la gestion des risques).

En l'absence de réglementation contraignante, les résultats n'auront pas d'impacts en capital mais doivent permettre de fournir des informations aux niveaux de la stratégie et de la gouvernance.

Le rôle du responsable des risques climatiques peut donc, dans un premier temps et grâce à la mise en place de modèles simplifiés, être focalisé sur la preuve de la matérialité de ces risques au niveau de la banque.

Il sera en cela aidé par la mise en place des stress tests de l'ACPR dont les données seront collectées d'ici la fin de l'année et les résultats partagés en avril 2021.

Cette matérialité, qui reste actuellement à démontrer, permettrait que les enjeux puissent être bien compris à la fois en termes de risques mais aussi en termes d'opportunités dans l'orientation stratégique des investissements.

Outre la matérialité, un vaste effort de sensibilisation au réchauffement climatique, et aux critères ESG en général, auprès des directions des risques reste nécessaire.

Les stress tests climatiques pour anticiper les risques...

Véritable outil d'observation de l'impact des chocs externes sur le système bancaire, les stress tests climatiques, ont pour but de s'assurer que les banques sont suffisamment robustes pour faire face aux risques climatiques. Leur pratique se heurte cependant à diverses difficultés d'appréhension du temps, du choix de scénarios et de l'absence d'historique de données dans les banques.

SOURCES

PUBLICATIONS DE LA BANQUE D'ANGLETERRE

Supporting the transition to a carbon-neutral economy

The 2021 biennial exploratory scenario on the financial risks from climate change

PUBLICATION DE LA BANQUE DES PAYS-BAS

An energy transition risk stress test for the financial system of the Netherlands

PUBLICATIONS DE LA BIS ET DE LA BANQUE DE FRANCE

The green swan Scénarios et hypothèses principales de l'exercice pilote climatique

PUBLICATION DU NGFS

Un appel à l'action : Le changement climatique comme source de risque financier

PUBLICATIONS DE LA TCFD

TCFD Overview Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures

1— Bilan de l'application des dispositions du décret n°2015-1850 du 29 décembre 2015 relatives au reporting extra-financier des investisseurs : <https://www.tresor.economie.gouv.fr>

Les résultats des stress tests de l'ACRP en avril 2021, en proposant divers scénarios en ligne avec les projections du GIEC, vont permettre de mesurer les risques de pertes extrêmes.

La Banque de France et l'ACPR ont lancé en début d'année un exercice stress test pour une application au secteur banque et assurance. Les risques physiques et de transition sont à évaluer, par exemple, en prenant compte du prix de l'énergie et des prix carbone sur la profitabilité agrégée. Les travaux déjà menés ont permis de définir l'impact des risques climatiques sur les risques classiques :

- **Risque de crédit**, par la détérioration de la capacité de l'emprunteur à rembourser ses dettes et la dévalorisation des actifs,
- **Risque de marché**, par la dévalorisation des actifs liées à une transition abrupte,
- **Risque de liquidité**, par impact des risques de crédit et de marché,
- **Risque opérationnel** par l'impact physique [par exemple un data center].

Seuls les risques de crédit et de marché seront revus dans ce premier exercice de l'ACPR. Les méthodologies à employer sont laissées à la main des participants afin d'encourager l'innovation et de pouvoir ensuite rassembler les meilleures pratiques.

... la transition comme une source d'opportunités

En effet, elle sera principalement financée par les banques. Les investissements verts vont augmenter en nombre et en montant ainsi que la demande en matière de conseil et de nouveaux services et produits dérivés tant pour des investissements que comme couverture. Ce sont donc de nouvelles opportunités à saisir afin de maintenir la viabilité à long terme des institutions financières et de leurs clients. Ces opportunités doivent être revues et suivies sur le long terme dans une approche stratégique prenant les risques climatiques en considération et en les intégrant dans la gouvernance et les structures de gestion des risques. ■

Conseils

Revenons aux fondamentaux de la prise de décision en incluant les risques climatiques dans les influences traditionnelles de la stratégie :

Le réglementaire : Ce point réside sur la stratégie défensive de la banque. Inclure les résultats des stress tests (données, modèles, impacts sur les risques financiers classiques) de façon précoce et transparente dans la gestion du risque global des établissements leur permettra à la fois d'influer de façon positive sur les futures réglementations et de pouvoir s'y conformer à moindre coût.

- **Les données et la transparence :** Disposer de données pertinentes et de qualité sur les actifs et contreparties, les activités, les projets _ est crucial pour communiquer et conseiller de façon efficace.
- **Le coût du risque :** Il pourra aussi se baser sur les résultats des stress tests mais permettra également, en dehors de tout exercice réglementaire, de mieux positionner ses produits en matière de prix et de mieux gérer son risque à long terme.

- **La demande :** Il s'agit de pouvoir proposer des produits financiers adaptés à ces nouveaux risques, environnements et à une demande de plus en plus forte des investisseurs dans une démarche réellement offensive et innovante par rapport à une concurrence qui n'aurait pas correctement pris en compte ce virage majeur de la transition écologique et du changement climatique.

Les défis à relever sont néanmoins très nombreux :

- Les nouveaux modèles climatiques, en particulier ceux issus du dernier exercice du GIEC et prédisant un réchauffement plus prononcé que prévu, doivent être pris en compte dans des trajectoires de transition revues et corrigées.
- Les données sur le risque physique restent difficiles à obtenir et les modèles permettant de mesurer financièrement les impacts sont encore balbutiants ;
- Les investissements verts manquent encore d'une taxonomie internationale reconnue ;
- Les reportings doivent être uniformisés, comparables et prendre en compte la totalité des activités des sociétés.

Entretien



Philippe Audouin

Philippe Audouin est Directeur Général Finances et membre du Directoire d'Eurazeo, société d'investissement marquée par un fort engagement RSE. Comment cet engagement impacte-t-il les choix et le métier du Directeur financier? Philippe Audouin partage avec nous sa vision de ce nouveau pacte.



Philippe Audouin

Directeur Général Finances et membre du Directoire d'Eurazeo, ancien Président de la DFCG (2015-2017)

Finance et RSE : vers un nouveau pacte ?

Laurent Morel et Sylvain Lambert | Comment les enjeux RSE ont-ils été intégrés dans vos choix d'investissement ?

Philippe Audouin | Dès la création d'Eurazeo en 2001 (fusion de Azeo et Eurafiance), l'engagement RSE est inscrit dans l'ADN de la société, et pris en compte dans les choix d'investissement. Par conviction plus que pour les bénéfices, car à l'époque les marchés s'intéressaient peu aux questions de RSE. Cet engagement était parfaitement cohérent par rapport à nos objectifs de développement, à notre vision long-terme de l'entreprise, et a suscité une forte mobilisation de nos équipes.

Nous avons pu mesurer chaque jour ce que cet engagement apporte à nos parties prenantes et en particulier aux entreprises dont nous sommes actionnaire. C'est pourquoi nous avons aujourd'hui décidé d'accélérer. Nous venons d'annoncer notre nouvelle stratégie O+, avec un objectif : être vecteur de changement positif dans la société en favorisant une prospérité partagée et durable.

LM & SL | Est-ce que vous noté une évolution concernant l'importance de la RSE sur les marchés financiers ?

PA | Oui, la prise en compte des enjeux RSE dans les décisions de marché s'est accélérée au cours des dernières années. La France – par son cadre réglementaire et les prises de position de certaines entreprises – a été précurseur dans l'intégration de la dimension RSE dans les choix d'investissement.

À l'étranger, les mentalités ont évolué plus tardivement, mais très vite également au cours des trois-quatre dernières années : Il y a encore quelques années, l'engagement RSE d'Eurazeo avait fait sourire un investisseur lors d'un roadshow à New-York. 24 mois plus tard, deux fonds d'investissement de près d'un milliard de dollars dédiés à la RSE voyaient le jour à Boston.

Ce qu'il est important de noter, c'est que cette tendance autour de la RSE ne se construit pas au détriment du profit, mais au contraire dans une logique de triple bénéfice « People/Profit/Planet ».

LA PRISE EN COMPTE DE LA RSE PAR LES MARCHÉS S'EST ACCÉLÉRÉE AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES

LM & SL | Aujourd'hui la situation sanitaire fait-elle peser un risque sur la prise en compte des enjeux RSE ou est-ce au contraire une opportunité ?

PA | La situation sanitaire a bousculé beaucoup d'équilibres, mais elle a plutôt eu un effet accélérateur sur des projets permettant de réduire l'impact environnemental de l'entreprise, par exemple via la dématérialisation des processus.

Nous restons cependant très vigilants aux conséquences sociales de cette situation inédite. Sur l'emploi bien sûr, mais également sur l'organisation du travail, élément moins mesurable. Si le Covid a permis d'ouvrir des portes concernant le travail à distance, il ne faut pas oublier l'apport social du travail, et trouver un équilibre entre travail sur site et à distance pour maîtriser le risque de désocialisation des individus.

LM & SL | Les sociétés dans lesquelles Eurazeo investit doivent-elles toutes répondre à un haut niveau d'exigence en termes de critères RSE ?

PA | Les travaux de Due diligence que nous menons en amont d'un investissement incluent toujours un volet RSE. Cependant, ce que nous apprécions, ce n'est pas uniquement l'état de maturité à date de la société, mais son potentiel à se transformer et à améliorer, avec notre appui, son impact sociétal et environnemental.



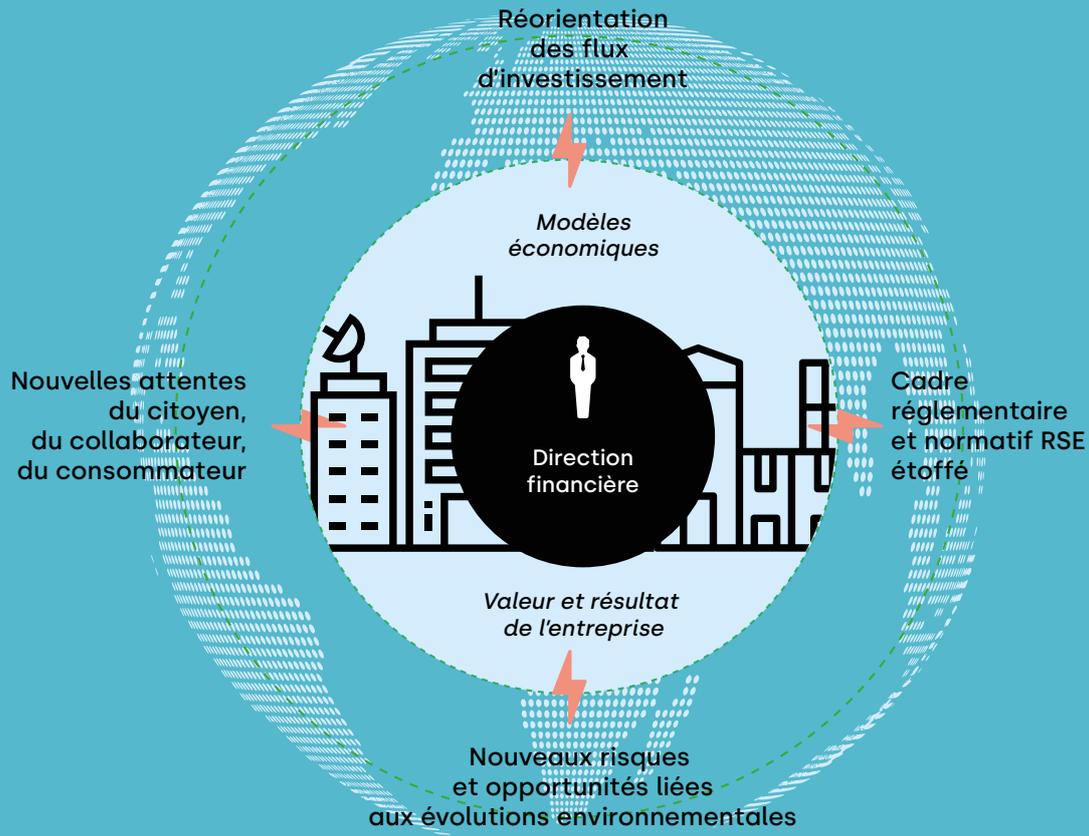
PAR LAURENT MOREL

Associé Consulting Finance, PwC



ET SYLVAIN LAMBERT

Associé Consulting RSE, PwC



Cet appui prend la forme d'une gouvernance et de processus propres aux questions de RSE : Nous mettons en place un responsable RSE dans chaque société dans laquelle nous investissons, travaillons avec la société sur une feuille de route RSE et des objectifs associés, que nous pilotons ensuite via des indicateurs.

Ce dispositif est au départ perçu comme une contrainte, jusqu'au moment où nous parvenons à aligner performance RSE, performance opérationnelle et gestion des risques. Trouver ce point d'alignement est important, c'est à ce moment-là que nous parvenons à entraîner l'entreprise et les équipes dans une dynamique positive autour de la RSE.

LM & SL | Selon vous, comment le Directeur financier peut-il intégrer la performance extra-financière dans son métier pour proposer une vision globale de la performance d'entreprise ?

PA | La performance globale d'une entreprise, intégrant une vision financière et extra-financière, doit s'apprécier à travers un reporting unique.

Cela étant dit, il est difficile d'imbriquer totalement les indicateurs financiers et RSE. D'abord parce que la réglementation conduit en général à avoir des périmètres finance et RSE qui ne sont pas tout à fait alignés. Ensuite parce que tous les indicateurs RSE n'ont pas une transcription financière. C'est le cas par exemple la parité homme/femme, dont les bénéfices sont parfois difficiles à chiffrer.

Parmi les indicateurs RSE qui à l'inverse ont une traduction financière plus évidente, nous suivons notamment le partage de la valeur, ou encore des indicateurs d'absentéisme et de turnover. Quand ils sont élevés, ces indicateurs de mal-être au travail ont un coût induit élevé pour l'entreprise (intérim, désorganisation et baisse de qualité, perte de connaissance...).

LM & SL | Quelle est votre vision du Directeur financier de 2030 dans une entreprise qui intègre nativement la RSE dans sa stratégie ?

PA | La communication financière et extra-financière avec les investisseurs sera probablement beaucoup plus intégrée, et s'inscrira dans un cadre normatif plus structuré. Reste un défi à relever :

poser ce cadre, qui devra rester souple pour intégrer les spécificités – notamment en termes d'impact environnemental – de chaque secteur, voire de chaque entreprise.

L'autre point de jonction fort entre la RSE et la finance est la maîtrise des risques : je suis convaincu qu'en intégrant la dimension RSE à son dispositif de pilotage des risques, le Directeur financier peut augmenter la valorisation de son activité (puisque des risques mieux identifiés et maîtrisés réduisent les primes de risque).

Ces deux axes permettront au Directeur financier de 2030 de faire de la RSE un vrai levier de création de valeur. ■

**PERFORMANCE RSE,
PERFORMANCE
OPÉRATIONNELLE
ET MAÎTRISE DES
RISQUES SONT
DÉSORMAIS
UN LEVIER DE
CRÉATION DE
VALEUR**

Pour une meilleure résilience

face aux risques climatiques et pandémiques

Le contexte sanitaire lié à la propagation de la Covid-19 a eu des impacts majeurs sur l'activité économique et financière mondiale, obligeant la force publique à mettre en place des mesures de sauvetage exceptionnelles. Dans ce monde de plus en plus incertain, et soumis à des risques globaux aux conséquences potentiellement considérables, les entreprises se retrouvent dans une situation de tension importante. Les directions financières doivent donc entamer une mue qui implique d'identifier, de cartographier et d'anticiper l'ensemble des risques auxquelles elles pourraient être confrontées de manière résiliente.

En 2015, Mark Carney, alors gouverneur de la Banque d'Angleterre, édicte une typologie de trois risques majeurs liés au climat pouvant potentiellement impacter la sphère économique et financière, les risques physiques, de responsabilité et de transition.

Le climat est l'exemple le plus emblématique de risque physique. La fréquence, l'intensité et la durée des phénomènes météorologiques extrêmes tendent à s'intensifier. Ces aléas climatiques peuvent avoir des conséquences économiques qui comprennent notamment des récoltes détruites ou réduites, des difficultés d'approvisionnement, une contraction de l'activité économique, des baisses de fréquentation touristique... Le climat a ainsi un impact direct sur l'économie réelle, à échelle mondiale. À titre d'exemple, l'ouragan Michael de 2018 a provoqué 6 à 10 milliards de dollars de pertes pour le secteur de l'assurance et de la réassurance en Floride. D'autres catastrophes ont des conséquences économiques

et financières encore plus vastes. En 2017, l'ouragan Harvey avait engendré 125 milliards de dollars de dégâts. Ces pertes ne se limitent pas au continent américain. Selon la Fédération française de l'assurance, sur la période 2015-2040, les dégâts causés par les aléas naturels en France métropolitaine pourraient s'élever à 92 milliards d'euros, en hausse de 90 % par rapport à la période 1990-2015.

Au même titre que les catastrophes naturelles, le risque pandémique s'inscrit dans la liste des risques physiques. La crise du coronavirus a montré l'impact qu'une pandémie peut avoir sur l'économie d'une société. L'ensemble des secteurs d'activité ont été profondément touchés économiquement tels que le tourisme, le transport et la culture; engendrant des licenciements massifs. Le risque pandémique implique des conséquences sociales non négligeables. Il implique la nécessité d'une adaptation du milieu de l'assurance. Jusqu'ici les dommages tels que des pertes d'exploitation



PAR **GÉRAUD GUIBERT**

Président de La
Fabrique Écologique

causée par une pandémie ne sont pas assurés à cause de l'effet systémique. D'après Thomas Buberl, PDG d'Axa, les pertes d'exploitation liées à la pandémie du coronavirus se chiffrent à près de 60 milliards d'euros et « indemniser ces pertes reviendrait à mettre le secteur de l'assurance à terre ». Il faut adapter le secteur de l'assurance et mettre en place un mécanisme de mutualisation capable de répondre à une crise comme celle du Covid-19.

Les entreprises et autres organisations sont aussi exposées à un « risque de responsabilité ». Ce dernier également appelé « risque juridique » consiste en la possibilité qu'une organisation soit poursuivie en justice pour son inaction présumée sur les enjeux climatiques. Avec l'accélération du changement climatique, ce type de procédure seront amenées à se multiplier dans le futur. Les premiers concernés par ce risque de responsabilité seront sans nul doute les entreprises à activité polluante et carbonée. Par effet cascade, les assureurs de ces dernières devront assurer le coût d'éventuelles condamnations.

L'entreprise d'électricité PG&E basée en Californie est la première victime d'une faillite due au dérèglement climatique. Celle-ci a été poursuivie en justice pour avoir été à l'origine de l'incendie d'une forêt asséchée par le dérèglement climatique. Incendie qui a été déclenché en novembre 2018 à cause d'un mauvais entretien des lignes à haute tension provoquant des étincelles. La somme des dédommagements réclamés, d'un montant d'environ 30 milliards de dollars, a conduit l'entreprise à se déclarer en faillite.

La troisième catégorie de risque, liée à la transition, n'est pas la moindre. Face au dérèglement climatique, les prix des actifs carbonés peuvent subir des bouleversements soudains et massifs de leur cours en raison d'une modification des anticipations des

acteurs du marché. Ce phénomène est appelé « risque de transition ». Ainsi la mise en place de politiques publiques telles que la taxe carbone, la limitation du transport aérien, les mesures d'incitation à l'utilisation des énergies renouvelables peut se traduire en une dévaluation des actifs carbonés. Le même phénomène peut se produire lors de l'apparition de technologies substituables aux technologies carbonées. Ces actifs dévalorisés deviennent alors des actifs « échoués ».

Malgré cette menace importante, les plus grands groupes n'ont pour l'instant pas entamé une transition vers des investissements verts. Pour respecter les Accords de Paris en limitant le réchauffement climatique en dessous de 2°, chaque acteur économique doit respecter un budget carbone qu'il ne doit pas dépasser. Pour cela, une certaine quantité d'énergie fossile doit rester dans les sols.

La réalité est pourtant tout autre, dès 2011 l'ONG Carbon Tracker a souligné que les 200 plus grands groupes d'énergie avaient stocké suffisamment d'énergie pour dépasser ce budget. Pire, ces derniers continuent à investir dans la prospection. Implicitement, ces groupes jugent que les Etats ne mèneront pas de politiques bas carbone ambitieuses. Pourtant si tel était le cas, les actifs carbonés seraient rapidement dévalorisés.

Dans une hypothèse où une transition bas carbone rapide et soudaine aurait lieu, certaines infrastructures industrielles comme les installations d'extraction et d'acheminement des combustibles fossiles deviendraient obsolètes. Par extension, toute la chaîne logistique du secteur des énergies fossiles serait fortement impactée. Plus les politiques climatiques tardent à se mettre en place, plus ces actifs à risque s'accumulent et plus l'ampleur de la dévalorisation sera



importante. La Banque de France estimait en 2019 que l'inaction conduirait à 12 000 milliards de dollars d'actifs échoués d'ici à 2050, de quoi engendrer une crise financière systémique, qui viendrait une nouvelle fois troubler l'ensemble de l'économie mondiale.

Pour ces différents risques, il est indispensable de les prévoir et de les anticiper, mais également de contribuer à leur atténuation en favorisant le financement de la transition vers une économie bas carbone. L'intérêt d'une réorientation des flux financiers du "marron" vers le "vert" serait de réduire à terme la fréquence des risques climatiques et donc leurs impacts sur la sphère financière. Ainsi, se préoccuper des questions climatiques est bénéfique pour le propre intérêt des organisations. Il semble donc nécessaire de travailler parallèlement sur l'intégration et l'atténuation des risques climatiques et pandémiques pour permettre une véritable avancée en termes de résilience économique.

Face aux risques, les entreprises, doivent développer une vision systémique permettant la mise en place d'outils de gestion spécifiques. Sans une connaissance globale de son environnement, l'entreprise ne peut pas agir de manière résiliente sur les risques qui la menacent. Pour autant ce type d'outil nécessite de mobiliser du temps, des moyens financiers et humains importants. En ce sens, la puissance publique a un rôle important à jouer pour proposer un dispositif d'accompagnement aux structures désireuses d'entamer ce type de démarche. ■

Assurer le risque

La fonction assurances au cœur des responsabilités du directeur financier

Parler risque, c'est parler assurances. D'où et quand viendra le prochain risque pour l'entreprise? Nous n'en savons rien, avouons-le. C'est plus souvent le risque qui nous trouve que nous qui trouvons le risque. Mais, de la même façon que la chance arrive aux gens bien préparés, le risque, c'est-à-dire le sinistre dans le langage de l'assurance, tend à se concentrer sur les gens mal préparés. Et être préparés, c'est surveiller, prévenir et s'en remettre le cas échéant à un assureur externe.

En ce sens, il n'y a pas un département ou une direction qui doive se spécialiser dans « le risque », puisqu'il est transversal à toute l'entreprise. C'est de façon illégitime et presque dangereuse qu'on a vu émerger dans les entreprises un acronyme nouveau, celui de CRO pour Chief Risk Officer, à croire qu'une fois la personne nommée, les sinistres sont pris en charge, de sorte qu'on peut retourner tranquillement s'occuper de ses affaires. « Directeur des assurances » est un titre ancien et plus approprié que CRO, puisque le gros du travail en question reste quand même la couverture au mieux et au meilleur prix des risques de l'entreprise via les marchés de l'assurance.

Or, très profondément, cette fonction d'assurance est inséparable du métier du directeur financier. On le voit aisément: quand une entreprise s'assure, elle limite ou élimine un risque particulier, un incendie dans ses établissements, une responsabilité civile auprès d'un salarié, la faillite d'un acheteur, etc. Son risque économique d'ensemble s'en voit réduit, à proportion du risque couvert. Si elle est endettée, sa probabilité de faillite décroît. Par conséquent, le coût de son capital, i.e. la surprime qu'elle est obligée de verser à ses investisseurs par rapport au taux de financement sans risque, décroît aussi. D'où le constat: l'entreprise paie une prime d'assurance d'un côté, mais écono-

mise en coût de financement de l'autre. **Ce qui va nous obliger à répondre à la question: à quelle condition la baisse du coût du capital correspond-elle exactement à la prime d'assurance payée, ce qui est un cas où il est indifférent de s'assurer ou pas?**

Avant d'y venir, remarquons que la question se retourne. Si les sommes s'équilibrent selon qu'elles soient versées aux assureurs ou aux investisseurs, il devient possible de s'assurer plutôt que de faire prendre le risque par les investisseurs, créanciers et actionnaires. Les assureurs deviennent en quelque sorte des fournisseurs de quasi-capital pour l'entreprise.

Ah! Ah! Cher lecteur financier, nous voici revenus à nos bonnes années de jeunesse, quand on potassait nos cours de finance la veille au soir des examens à coup de tasses de café. Il nous remonte vaguement en mémoire ces deux chevaux de labour que sont les résultats de Modigliani-Miller et le CAPM¹. **Le premier nous rappelle que la valeur économique d'une entreprise ne dépend pas de sa structure de financement.** Que vous usiez de fonds propres, de dette ou de quasi-capital comme des garanties d'assureur, c'est pareil. Pourquoi alors s'assurer? Si les assureurs, nous dit le second résultat, ne couvrent que le risque diversifiable [comme dans les exemples donnés plus haut], les investisseurs font déjà le



PAR **FRANÇOIS MEUNIER**

Co-Président du Comité éditorial de Vox-Fi, Économiste – Conseil en corporate finance

1— Capital Asset Pricing Model ou Modèle d'évaluation des actifs financiers dans des marchés à l'équilibre.



travail à coût nul par le jeu de la diversification, en investissant dans beaucoup d'entreprises. L'assureur d'ailleurs ne fait pas autre chose, à savoir diversifier son pool de risques. Pourquoi le faire deux fois ?

Le sommeil venait, rappelons-nous, et on avait fait une impasse sur la dernière partie du cours, celle qui nous disait que ces jolis théorèmes supposaient des conditions très étroites. Le fait qu'il y ait des assureurs et des directeurs des assurances, et qu'on les paie cher, laisse d'ailleurs penser qu'il y a une autre approche du problème.

Une approche centrale pour le directeur financier. Tout d'abord, les assureurs ne sont pas là que pour couvrir le coût d'un sinistre. **Leur rôle est aussi et peut-être surtout dans la prévention.** Si on les paie, c'est aussi pour qu'ils surveillent et audient, et ceci de l'extérieur, ce qui constitue une garantie pour les investisseurs financiers et pour le management. **Un assureur sur grands risques industriels fera autant de prévention et de surveillance que de transferts de risque à proprement parler.** D'une certaine façon, l'absence de sinistre sera l'indice que son service de protection aura été efficace. Pareil pour l'assurance-crédit : on délègue à un agent extérieur une partie de la surveillance du poste client, ce qui renforce la main du *credit manager* sur les équipes de vente de l'entreprise et permet parfois de capter une clientèle de meilleure qualité. Il y a création de valeur en propre. Les mauvais assureurs se contentent de fournir des incitations à ce que ce soit l'entreprise qui s'oblige à la surveillance, par des mécanismes de franchise, de limites de décaissement, etc. Les bons assureurs mettent les mains dans le cambouis.

Un directeur financier doit faire en sorte, avec son collègue des assurances, que l'assureur soit interventionniste, qu'il apporte une seconde paire d'yeux. On voit l'analogie avec le commissaire aux comptes : son rôle d'investigation est aussi un service d'assurance pour le directeur financier, trop loin souvent de ses filiales, surtout si elles sont à l'étranger. Si on est dans cette configura-

tion, le résultat de Modigliani-Miller ne tient plus. **Une assurance bien dirigée a un impact positif sur la valeur.**

En sens inverse, il y a le risque d'une sur-assurance. On l'expérimente en tant que particulier à constater que nos diverses cartes de crédit, assurances employeurs, assurance du conjoint, etc., se chevauchent assez souvent. Pour une entreprise, il en va pareil, mais à une autre échelle, chacun des petits risques assurés contribuant, corrélation aidant, au risque d'ensemble de l'entreprise. Deux interrogations alors : n'y aurait-il pas au sein même de l'entreprise une certaine mutualisation, surtout si elle est de taille importante ? Plus encore, n'y a-t-il pas, avec les fonds propres un mécanisme d'auto-assurance très puissant, une véritable assurance tous risques ? Ces deux questions s'adressent au premier chef au directeur financier qui doit tenter de trouver la solution la moins coûteuse entre s'adresser à une multitude d'assureurs ou lever des fonds propres auprès d'investisseurs bien diversifiés, une chose plus aisée il est vrai pour une entreprise cotée en bourse que pour une entreprise à capitaux privés. **Une cartographie des risques bien faite, reliée à une base centralisée des contrats d'assurance du groupe, est clairement une première étape dans cette voie.**

Enfin, **les assurances atteignent aussi leurs limites.** La complexité du risque, les informations mal partagées dépasse parfois les capacités d'identification par l'assureur. Le risque d'entreprise lui-même, c'est-à-dire le fait pour l'entreprise de bien naviguer dans son environnement d'affaires, n'est pas assurable, puisqu'elle consisterait à faire en sorte que le management soit de bonne qualité, une chose que mêmes les investisseurs financiers ont toute difficulté à faire. On le voit bien avec les assurances risque d'exploitation que les assureurs avaient survendues imprudemment avant l'arrivée du Covid. Seuls les fonds propres peuvent couvrir ce risque. En ce sens, l'assurance est indissociable du management financier de l'entreprise. Le CFO est aussi et peut-être surtout un CRO. ■



Les risques cyber et enjeux financiers face à la transformation numérique

Présentée comme incontournable pour garantir la continuité d'activité, la compétitivité et la croissance des entreprises, la transformation numérique se positionne au centre des réflexions depuis plusieurs années. Et la période de confinement que nous avons récemment vécu n'a fait qu'accentuer ce phénomène. L'actualité démontre cependant chaque jour que cette transformation numérique ne doit pas se faire au détriment de la cybersécurité, et que les directions financières sont au centre du processus afin d'affecter les ressources nécessaires à une juste protection.

Nous l'avons vu dans les faits, si la transformation numérique doit aujourd'hui toucher tous les acteurs pour assurer leur pérennité et leur développement, elle est d'autant plus incontournable pour garantir le bon fonctionnement des infrastructures critiques et opérationnelles, notamment dans les domaines de l'énergie, de la gestion des eaux, de la santé ou de la finance. Des secteurs d'activité pour lesquels il est cependant essentiel de bâtir des organisations résilientes à tous les risques possibles, et notamment aux risques cyber qui représentent une réelle menace. La récente paralysie du CHU de Rouen, soumis à une rançon de 300 000 €, est une illustration parlante de ces menaces.

Des cyber attaques de plus en plus massives et impactantes pour les entreprises

D'un point de vue financier, la transformation numérique apporte certes de belles promesses en termes de développement, mais attention encore une fois à bien prendre en compte les risques qu'elle peut également engendrer. Rien

n'est pire pour un dirigeant d'entreprise, que de subir une cyberattaque qui viendrait impacter, directement ou indirectement, ses résultats. En mars 2017, les ministres des finances et les gouverneurs de banques centrales avaient d'ores et déjà une vision très lucide et presque prémonitoire, en déclarant que « l'utilisation malveillante des technologies de l'information et de la communication (TIC) pourrait perturber des services financiers essentiels aux systèmes financiers nationaux et internationaux, porter atteinte à la sécurité et à la confiance, et mettre en péril la stabilité financière ».

On pourrait croire que les cybers attaquants ne s'intéressent qu'aux grandes entreprises, sources de profits plus élevés. Mais les PME ne sont pas épargnées par ce phénomène, bien au contraire! Beaucoup moins protégées, elles sont justement une porte d'entrée facile pour toucher les grands groupes auprès desquels elles exercent leurs activités.

Toutes tailles d'entreprises confondues, les dernières statistiques concernant les actes de cyber malveillance sont édifiantes. Pour exemple, 67% des entreprises françaises ont déclaré un cyber-incident en 2018, pour un coût moyen de 97 771 €, selon le rapport Hiscox de 2019.



PAR **SÉBASTIEN VIOÛ**

Consultant cyber-
évangéliste, Stormshield

Soit une augmentation de 125% par rapport à 2017. Pourtant 81% d'entre elles sont toujours mal préparées aux risques cyber. Les attaques sont majoritairement du phishing menant au chiffrement des données de l'entreprise suivi d'une demande de rançon.

À titre d'illustration funeste, la société Lise-Charmel en a fait les frais en mars dernier, contrainte de se placer en redressement judiciaire par mesure de protection suite à une cyberattaque dont le coût est estimé à plusieurs pourcents de son chiffre d'affaire, soit plusieurs millions d'euros.

De nouveaux usages qui fragilisent nos systèmes financiers

Au-delà des entreprises, cette course à la transformation et au déploiement du numérique dans tous nos usages, accentuée par la crise du Covid-19 que nous continuons de vivre actuellement, n'améliore pas les choses face aux actes de cyber malveillance. Les règles de distanciation et d'absence de contact ont engendré des changements de comportements, et notamment notre relation au numérique et aux moyens de paiement. Pour exemples :

- Le paiement sans-contact a été porté à 50 €,
- Les banques en ligne connaissent une progression plus forte que jamais,
- De nouvelles méthodes de paiement sont apparues, avec notamment les montres connectées et les smartphones,
- Les achats à distance sont devenus une habitude encore plus prégnante...

Tous ces nouveaux moyens numériques et la multiplication des acteurs impliqués (banques, sites de vente en ligne, intermédiaires de paiement, smartphones, commerçants) sont autant de nouvelles cibles potentiellement vulnérables pour des actions malveil-

lantes. D'autant plus dans une période de télétravail plus massif, pour les collaborateurs du secteur bancaire également, fragilisant ainsi leur SI.

Pour illustrer ce propos, une vulnérabilité majeure a été découverte ce mois-ci sur le système de paiement sans contact de VISA. Cette vulnérabilité impacte non seulement Visa, mais également tout l'écosystème des entreprises de vente en ligne et de proximité (dont les commerçants notamment).

Autre effet du Covid-19, une recrudescence des attaques de phishing utilisant la peur et le besoin d'information comme vecteur. Jérôme Notin, Directeur Général de la plateforme cybermalveillance.gouv.fr, faisait notamment état d'une augmentation de 400% des tentatives de phishing lors de la première semaine de confinement.

Les bonnes mesures à appliquer pour garantir sécurité informatique et sécurité financière

La généralisation du télétravail et les risques financiers qu'elle engendre complexifie la mission du dirigeant d'entreprise. Cette nouvelle donne doit s'intégrer à la politique de sécurité et, avec elle, la DSI doit poursuivre sa stratégie d'adaptation des systèmes. Dans un premier temps, **il s'agit de ne pas considérer la pandémie du Covid-19 comme exceptionnelle. En cas de nouvelle période critique, les structures IT se doivent d'être prêtes** le moment venu, avec les bonnes réponses et les outils dédiés à l'appui.

Au niveau du SI interne, il s'agit désormais de pouvoir répondre rapidement aux demandes d'accès à distance dans des conditions de fiabilité et de sécurité satisfaisantes. L'usage des outils informatiques en télétravail dans un environnement familial et **la question de leur sécurité** étant un exemple parmi d'autres.

Du point de vue du Directeur financier, il est important de considérer le budget de cybersécurité comme vital – une opportunité de croissance – et non comme un centre de coût. D'ailleurs un rapport Hiscox montre que la France est le pays qui connaît la plus forte hausse des dépenses dans le domaine de la cybersécurité en 2019 (+39%). Signe que la riposte s'organise.

Le besoin de s'équiper en solutions de cybersécurité est donc primordial quel que soit l'entreprise. Mais ces solutions restent des outils dont l'humain doit faire bon usage et des mesures organisationnelles sont également nécessaires. À titre d'exemple :

- La réalisation de tests et/ou d'audits des contrôles, y compris aux moyens d'équipes « red teaming » ou « purple teaming »,
- La généralisation des communications et partages d'informations entre les parties prenantes, publiques et privées les états et les différents secteurs d'activités,
- Le recours à des RSSI à temps partagés ou à des prestataires qualifiés et de confiance pour les PME.

Pour faire face à l'ensemble des risques cyber qu'engendre la transformation numérique à grande échelle que nous vivons actuellement, fortement accélérée par la crise sanitaire, c'est donc sur le terrain de l'humain et de la collaboration européenne et mondiale que se joue la bataille, bien plus que sur le terrain technique. Les Directions Financières ont un rôle fondamental à jouer pour bien appréhender l'ensemble des risques encourus par leurs entreprises et mettre en œuvre les moyens financiers qui permettront de garantir la résilience de leurs structures, tout en poursuivant leurs développements portés par les fortes promesses qu'apportent le numérique à l'ensemble de leurs métiers. ■



PAR **THIERRY DELVILLE**

Associé au sein du Pôle
Cybersécurité, PwC

Le directeur financier face au risque cyber



90% des entreprises françaises interrogées déclarent avoir été victimes d'au moins une cyberattaque ayant eu un impact sur l'activité au cours des 12 derniers mois (source Forrester). Le risque de cyberattaque est plus élevé que jamais dans le contexte d'accélération de la digitalisation mais aussi dans un contexte de crise comme celle que nous traversons depuis quelques mois. Quel rôle du Directeur financier dans la gestion de ce risque?

La sécurité des systèmes d'information est aujourd'hui un sujet stratégique pour toutes les entreprises. Les intrusions informatiques compromettant les données personnelles de millions d'utilisateurs de services digitaux et la paralysie de ces mêmes services par des attaques ransomware font plus que jamais régulièrement l'actualité. La digitalisation des modes de travail et des métiers s'accélère, renforcée par la crise sanitaire, accroissant de fait la surface d'exposition et les vecteurs potentiels d'attaques. Le risque cyber est réel et les enjeux pour les entreprises sont de taille: au-delà de l'atteinte à la réputation, les pertes de chiffre d'affaires directes et indirectes et les opérations de remise en service des systèmes peuvent être extrêmement importantes.

Le Directeur financier joue un rôle de premier plan tant dans la mise en œuvre des politiques et mesures de prévention que dans la gestion des cas de crise. Il opère en étroite coordination avec la Direction générale et les autres directions, notamment la Direction des systèmes d'information, le CISO, la Direction de la sécurité, la Direction juridique ou encore la direction de l'Audit interne.

Quelle implication du Directeur financier dans la prévention du risque cyber?

La cartographie et l'évaluation des risques

Il contribue en amont à la définition de la cartographie des risques et est souvent bien placé pour identifier les données à risque. Il doit être en mesure de connaître les risques propres à son entreprise et d'évaluer les pertes d'exploitation que pourrait engendrer une attaque cyber. Cela permet d'objectiver l'évaluation des risques, d'en mesurer la criticité et de focaliser la stratégie de prévention et les investissements sous-jacents. Les investissements dans ce domaine sont importants et la Direction financière se doit de les piloter, encourager et challenger en permanence.

Les budgets consacrés à la cybersécurité sont encore très disparates d'une entreprise à l'autre. Pour autant, nous constatons que dans un contexte de recherche d'optimisation de coûts lié à la crise sanitaire, ces budgets ont été maintenus dans la majorité des entreprises. Ce constat démontre leur gain

de maturité et de la priorité donnée à la prévention cyber. Le Directeur financier joue un rôle essentiel pour sensibiliser le management à ce risque et aux besoins d'investissement afférents.

Il se doit également de s'assurer de l'efficacité des investissements réalisés. Cela peut se traduire par différentes actions, telles que la réalisation de tests et de revue des dispositifs de contrôle par l'audit interne ou des revues indépendantes externes. Les résultats permettront de mesurer la couverture des risques et de (re) prioriser les investissements.

L'efficacité de ce pilotage réside en amont par une définition claire du budget alloué à la cybersécurité. La méthode de calcul doit être normée et commune à toutes les filiales, en particulier concernant le périmètre de la cybersécurité (versus la sûreté au sens large ou les coûts de « run »). Par exemple, les coûts des sauvegardes et back-up font-ils partie des coûts de production ou de cybersécurité ?

La sensibilisation et formation des équipes

La majorité des attaques dont sont victimes les entreprises concerne des actes de fraude et d'ingénierie sociale, exploitant la vulnérabilité humaine de l'entreprise (ex: la participation involontaire d'un employé lors d'une attaque phishing). Les risques d'attaque cyber sont par ailleurs souvent alimentés par des défauts de sécurisation des applications.

Les programmes de prévention du risque cyber pour être efficaces doivent intégrer la sensibilisation et la formation de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. La Direction financière est concernée au même titre que les autres fonctions, d'autant qu'elle dispose et a accès à de nombreuses données stratégiques de l'entreprise. Elle doit par ailleurs porter une attention particulière sur les processus de paiement fournisseurs ou encore les accès aux comptes et outils de paiement de l'entreprise, pour se prémunir d'attaques de type « fraude au président ».

La cyberassurance, une mesure de prévention qui gagne du terrain

Face aux risques de pertes d'exploitation ou encore de continuité d'activité, la souscription d'une cyberassurance peut être perçue comme le dernier rempart de protection. De fait, une cyberassurance n'empêchera pas la survenue d'une attaque et ses conséquences informatiques et opérationnelles, mais permet de transférer une partie du risque financier aux assureurs. Les polices d'assurance peuvent par exemple permettre d'obtenir :

- Une assistance en cas de crise et la prise en charge des frais associés,
- La couverture des dommages et frais liés à la perturbation ou arrêt de l'activité, et au recouvrement / remise en état des systèmes et données,
- La responsabilité civile de l'entreprise.

La cyberassurance est un outil complémentaire dont dispose la Direction financière et l'entreprise tant pour limiter l'impact financier que pour faciliter la réaction dans le premier temps de l'attaque et limiter la propagation. Certaines entreprises voient par ailleurs dans la souscription à une cyberassurance un moyen de signaler au marché qu'elles se sentent concernées par la cybersécurité et qu'elles mettent les moyens pour se protéger.

Quels enjeux pour la Direction financière en cas de crise ?

En cas d'attaque cyber, le Directeur financier est en première ligne dans la gestion de crise de l'entreprise, notamment dans la gestion de la communication vis-à-vis des investisseurs ou des marchés financiers. L'exercice est complexe et les enjeux pour l'entreprise importants car la gestion de la crise conditionne le maintien de leur confiance et la sécurisation de la valorisation de l'entreprise.

C'est une situation à laquelle le Directeur financier doit être préparé pour réagir avec sérénité, objectivité et pru-

dence. La communication est stratégique et le contexte demande une réaction rapide. Seules 40% des entreprises interrogées déclarent disposer d'un plan de gestion de crise testé et maintenu en condition opérationnel (*PwC Crisis survey 2019*).

De plus en plus, nous constatons et recommandons de mener des exercices de simulation de gestion de crise, de type « serious game » ou « réalité virtuelle ». Ces mises en situation permettent d'adopter des réflexes et d'éviter de céder à la panique en cas d'attaque réelle. Elles font prendre davantage conscience des impacts opérationnels potentiels d'une attaque, permettent de tester le délai de réaction de l'équipe IT/Cyber, de mesurer les réactions du management. Il en découle la définition de plan de gestion de crise qui incluent notamment la définition de la stratégie de communication de l'entreprise, au travers :

- L'identification des parties prenantes de l'entreprise afin de réaliser des actions de communication ciblées et personnalisées.
- L'identification et l'anticipation des canaux de communication notamment lorsque l'attaque a endommagé les systèmes de communication internes.
- La définition d'une communication adaptée, reposant sur une présentation objective et régulière des impacts opérationnels (services interrompus, données volées...), des mesures prises et de leur état d'avancement. L'expérience montre par ailleurs que la prudence est de mise quant à la communication de l'impact financier ou de l'absence d'impact financier de l'attaque, qui ne pourra être véritablement évalué dans sa totalité qu'après plusieurs mois.

L'identification des partenaires de confiance (74% des entreprises déclarent avoir eu recours à un prestataire durant ou à la suite d'une crise) auxquels l'entreprise pourra faire appel pour l'aider, tant dans la gestion de crise que dans le rétablissement de ses opérations ou encore sur le volet juridique doit également faire partie du plan de gestion de crise. ■



La fraude, nouveaux risques ou nouveaux outils ?



© Eric Allouche

PAR **ALAIN BAUER**

Professeur de criminologie au Conservatoire National des Arts et Métiers, New York et Shanghai Hervé Boullanger, Membre du Comité éditorial de Finance&Gestion, Conseiller à la Cour des Comptes, Responsable du Certificat de lutte contre la fraude au CNAM

Dans les pays développés qui se sont confinés, la criminalité violente traditionnelle (cambriolages, braquages, vols...) a chuté avec la crise du Covid. Il n'en a pas été de même pour la criminalité économique et financière dite astucieuse qui frappe les entreprises en déjouant le plus souvent les contrôles mis en place par les directeurs financiers.

La littérature comme la lecture de la rubrique des faits divers nous ont appris depuis longtemps que l'inventivité humaine en matière de régulation et de contrôle, de législation et de normes, n'a pas de limite. La fraude (les fraudes non plus).

Étymologiquement venu du Wallon, du provençal, du latin, du grec et du sanscrit, le terme rime avec tuer, tromper et séduire.

Dans la récurrente bataille entre le glaive et le bouclier, s'il arrive que le second se hisse voire surpasse le premier, il est rare qu'il anticipe son action offensive.

Donc, depuis que le monde s'est structuré autour des échanges de biens comme de services, la fraude s'est insinuée et adaptée à toutes les évolutions et toutes les révolutions. Mais, comme souvent en matière criminelle, ce qui nous semble nouveau n'est le plus souvent que ce que nous avons oublié.

Ainsi, alors que l'escroquerie aux sentiments, aux produits, aux fournitures, aux transferts, à la signature nécessitait auparavant une action physique et directe (un « faux en écriture ») désormais la technologie accentue et accélère les processus. Messagers et parchemins descellés, télégrammes interceptés et télégraphe manipulé ont été remplacés par des fraudes au Président par téléphone ou des escroqueries par internet, et les interceptions d'antan, les « branchements » d'amateurs éclairés ont été remplacés par des chevaux de Troie plus ou moins sophistiqués.

Les responsables des directions financières des entreprises sont donc particulièrement exposés et doivent répondre à des risques accentués de fraude tant l'intensité et la rapidité des échanges s'est accélérée. La

culture souvent monarchique du mode de décision français a accentué le phénomène, surtout quand, au nom de la confidentialité et de la confiance, un patron peut s'adresser à un opérateur en contournant la chaîne de décision pour lui faire exécuter une instruction sensible, vitale, secrète et évidemment urgente... Dans un monde où tout change si vite et où on craint que les concurrents courent plus vite que soi, l'impératif de rapidité n'est plus négociable.

Le vrai souci consiste dans l'empilement des processus de fraude plus que par le remplacement des uns par les autres. Comme en matière de sécurité routière, l'apparition de nombreux nouveaux acteurs, sur la route ou les trottoirs, a profondément bouleversé les règles de conduite et d'évitement et nécessité des aménagements complexes du code comme des dispositifs de sanction.

Vigie et tour de contrôle, le directeur financier doit prendre en compte des aéronefs de toutes tailles, mais aussi des ULM, des animaux volants identifiés et désormais des humains disposant des moyens de perturber durablement les espaces aéroportuaires.

Ceci nécessite donc de sortir d'un espace relativement contrôlé en termes de formation notamment, pour compléter une maîtrise confirmée des outils de gestion, de finance et de comptabilité par une capacité d'identification des risques criminels et frauduleux.

La profession en a pris conscience et développe des outils qui doivent d'abord être acceptés comme des enjeux de survie professionnelle et d'adaptation aux réalités du

POINTS À RETENIR

- La crise sanitaire n'a pas ralenti l'activité de la criminalité financière.
- Les fraudes deviennent de plus en plus sophistiquées au fur et à mesure que les entreprises développent leur protection.
- La formation des salariés constitue le rempart le plus efficace pour déceler les indices de situations anormales qui sont les traces laissées par les fraudeurs.

CONSEILS

Se former aux indices d'alerte de la fraude : formation courte pour tous et formation approfondie pour au moins une personne par grand service ou PME.

Intégrer à la carte des risques du contrôle interne et au plan d'action de maîtrise des risques un volet fraude significatif et adapté à l'entreprise.

Auditer les systèmes d'information.

1— Edmond Locard, L'enquête criminelle et les méthodes scientifiques, Flammarion, Paris, 1920.
 2— Paul Leland Kirk, Crime investigation, second edition, Wiley and Son, New York, 1974.

business bien plus que comme de nouvelles contraintes réglementaires. Ces outils sont principalement la formation à la vigilance humaine, les dispositifs SI (audit de sécurité, tests d'intrusion, mise à jour des logiciels) et les procédures de contrôle interne. Les études comme celle réalisée chaque année par la DFCG avec Euler Hermes ou celle de PwC montrent que le plus efficace de ces outils est le renforcement de la vigilance humaine par la formation. **Le bon sens, dès lors qu'il est bien entraîné, est en effet le premier rempart contre les fraudes.**

Selon le principe criminalistique dit de « transfert » « nul ne peut agir avec l'intensité que suppose l'action criminelle sans laisser de marques multiples de son passage. Tantôt le malfaiteur a laissé sur les lieux les marques de son activité, tantôt par une action inverse, il a emporté ... les indices ... de son geste »¹. Selon le principe criminalistique « d'individualité », chacun de ces traces est unique et permet d'affirmer la paternité d'une fraude².

Pour détecter ces indices de fraude et identifier les activités anormales, il convient donc de connaître les présupposés d'une activité normale. Reposant sur le bon sens mais aussi sur des fondements académiques, ces présupposés sont parfois oubliés et doivent être rappelés.

Toute trace d'un coût disproportionné par rapport au service produit, toute imprudence, toute écriture comptable artificielle et toute attitude déviante doivent attirer l'attention dès lors qu'elles sont manifestes ou cumulées.

Exemples de situations anormales classiques:

- À l'égard de la rationalité: intermédiaires ou officines spécialisées sans valeur ajoutée apparente, produits reçus ou charges payées en rupture non expliquée avec les prix ou la qualité du marché,
- À l'égard de la prudence: absence de rotation d'un salarié disposant de pouvoir financier insuffisamment contrôlé, pertes de documents, fonctionnement permanent dans un environnement de crise, peu d'attention aux détails;
- Écart statistique: lors d'un contrôle par échantillonnage ou « data mining »: variation inexpliquée ou écart par rapport aux cycles d'exploitation;
- En comptabilité: écriture fictive, surévaluation des actifs (immobilisations, stocks), dissimulation des engagements hors-bilan et des provisions
- Comportements humains: exercice d'activités commerciales en dehors du métier principal, refus des promotions, déstructuration personnelle (jeu, addictions, faillite, endettement chronique, agitation, regard fuyant, colère contre les formalités...).

À cet égard, le conservatoire national des Arts et métiers a créée en partenariat avec la DFCG une formation certifiante répondant à ce besoin de formation aux indices d'alerte de la fraude.

Cette révolution culturelle de la surveillance des indices d'anormalité, qui touche toutes les entreprises, deviendra un élément majeur de leur prévoyance, de leur résilience et sans doute de leur résistance aux malversations dont elles pourraient être victimes. ■

Fondements académiques	Présupposés
Théorie néo-classique des choix rationnels Théorie juridique de l'investisseur avisé	Une entreprise recherche la plus grande utilité au moindre coût tout en faisant preuve d'une certaine prudence
Science de la statistique	Les opérations d'une entreprise répondent à certaines constantes et cycles, les écarts devant pouvoir s'expliquer
Science comptable	Une écriture comptable traduit une opération économique réelle
École psychologique de Palo Alto	Il existe une cohérence chez les humains entre les valeurs, les comportements et les manifestations externes (émotions, postures physiques, paroles)



Science-fiction ? Non, télétravail !



La Défense, août 2020

PAR **ALBAN EYSSETTE**

Fondateur de **finance&sens**

©www.albanphotos.com



BLOCKCHAINS ET DÉVELOPPEMENT DURABLE



La crise pandémique a relancé les réflexions des gouvernants et des économistes sur les voies et moyens d'un « *green new deal* » visant une « croissance inclusive et soutenable ». La réalisation de cet objectif passe notamment par la mise en œuvre des nouvelles technologies digitales, et plus particulièrement, des multiples applications des blockchains.



PAR **JEAN-JACQUES
PLUCHART**

Professeur émérite
à l'université Paris 1
Panthéon-Sorbonne,
Laboratoire Prism,
Membre de la DFCG.

L'Institut Louis Bachelier a publié en juin 2020 un livre blanc intitulé « Blockchains & développement durable » (130 pages), qui mérite une attention particulière parmi les nombreux ouvrages et articles consacrés à la blockchain. Le livre blanc présente 200 cas d'usage illustrant les diverses applications des blockchains qui contribuent à la réalisation des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) fixés en 2015 dans le cadre de « l'agenda 2030 », par 193 membres de l'ONU. Les ODD visent 169 cibles et font l'objet de 232 indicateurs-clé qui contribuent à la régulation des politiques publiques et des stratégies des grandes entreprises.

Les auteurs du livre blanc s'efforcent de répondre à la question: comment les blockchains peuvent-elles contribuer à accélérer la réalisation des ODD? Ils visent à montrer comment les trois générations de blockchains se sont adaptées aux différentes chaînes de création de valeur des principales filières d'activité [commerce, agriculture, énergie, industrie, immobilier, finance]. Ils expliquent par quelle ingénierie conjuguant la Business Intelligence (BI), l'Intelligence Artificielle (IA), le big data et l'Internet des Objets (IoT), les blockchains s'imposent de plus en plus comme le « socle de la confiance collective » nécessaire aux progrès social, sociétal et environnemental. Elles s'affirment comme une « nouvelle technologie de consensus » instaurant la confiance entre les parties pre-

nantes d'une même transaction. L'usage de blockchains devrait ainsi rendre transparentes des chaînes de valeur de plus en plus complexes qui encadrent les interactions entre des acteurs de plus en plus nombreux.

Le livre blanc rappelle les fondements techniques des blockchains, fondées sur les mêmes principes: « une base de données distribuée, un réseau pair-à-pair, un mécanisme de consensus ».

La 1^{re} génération porte sur le bitcoin, conçu en 2008 par Satoshi Nakamoto, qui repose sur un « minage » par une « preuve de travail » et une cryptographie de blocs de données. Avec l'invention du bitcoin, pour la première fois depuis le début de l'informatique, la propriété d'un bien numérique peut être transférée sans être dupliquée ni passer par un registre centralisé.

La 2^e génération est celle de *l'ethereum* mis au point en 2015 par Vitalik Buterin. Elle permet de créer des contrats autonomes (*smart contracts*) favorisant la vérification, la transmission et l'application d'accords complexes, consultables en ligne et opposables aux tiers. La 2^e génération de blockchain émet des jetons (*token*) par un processus de cryptographie et de valorisation permettant de rendre liquides presque tous les types d'actifs (devises, crédits carbone, titres de propriété, contrats...).

La 3^e génération (dite de l'IOTA) porte depuis 2015 sur des crypto-devises régies par des protocoles *open source* permettant de monétiser des données issues notamment de l'IoT (smartphones), de la tag RFID¹, des capteurs et des actionneurs. Son fonctionnement est différent des précédentes générations de blockchains puisqu'il est fondé sur une technologie utilisant le concept de graphe dirigé acyclique (DAG), dont l'infrastructure décentralisée s'appelle le Tangle (entrelacs/enchevêtrement). Alors que les transactions en bitcoins sont regroupées en blocs et validées par des mineurs, les transactions en IOTA sont à la fois indépendantes et reliées entre elles à travers un réseau « entrelacé ».

**L'USAGE DE BLOCKCHAINS
DEVRAIT AINSI RENDRE
TRANSPARENTES DES
CHAÎNES DE VALEUR DE
PLUS EN PLUS COMPLEXES
QUI ENCADRENT LES
INTERACTIONS ENTRE DES
ACTEURS DE PLUS EN PLUS
NOMBREUX.**

Les projets étudiés dans le livre blanc ont été classés en neuf domaines répondant aux ODD : 1. L'identité numérique, 2. La circulation monétaire, 3. La sécurisation du foncier, 4. L'agriculture durable, 5. L'accès à la santé, 6. Les énergies renouvelables, 7. La consommation responsable, 8. La traçabilité des matières premières, 9. Le fonctionnement des administrations publiques.

Le livre blanc recense notamment les projets portant sur « l'identité numérique souveraine » [self-sovereign identity], qui vise à sécuriser les transferts de données personnelles. Il expose les recherches développées par l'alliance entre Accenture, Microsoft Mercy Corp et Hyperledger. Il présente les systèmes IRespond, et X-Road, puis recense les applications permettant de prouver une identité, d'authentifier des titres de propriété foncière [projets Bitfury, Ubitquity, Bitlend] et d'organiser un vote [Agora].

Les propriétés des blockchains – en particulier la traçabilité, la transparence et l'enregistrement inviolable des données sur un registre – permettent la mise en place du reporting et le suivi des actions dans le cadre de l'Accord de Paris. Plus d'un millier d'initiatives ont été lancées à l'échelle mondiale afin de gérer les droits d'émission de gaz à effet de serre. Le projet lancé par IBM et l'Iridium Lab Ltd vise à « jetonner » les crédits bas carbone. La coalition « climate chain » créée à Paris en 2017 regroupe 170 membres et s'est fixé pour objectif l'avancement des Distributed Ledger Technologies (DLT) en faveur des solutions accompagnant le changement climatique. D'autres applications devraient contribuer à financer les projets bas carbone par des Initial Coin Offerings (ICO). Les blockchains pourraient également favoriser le traçage de « l'électricité verte » [issue de la biomasse, du solaire et de l'éolien], grâce aux applications de Lition et d'Engie. Elles pourraient aussi organiser « l'autoconsommation collective locale » de l'électricité par des « réseaux microgrids » [projets Brooklyn Microgrid, jetons Solar Coin, Lyon Confluence, Sunchain]. Ces projets visent la certification « CDM Gold Standard ».

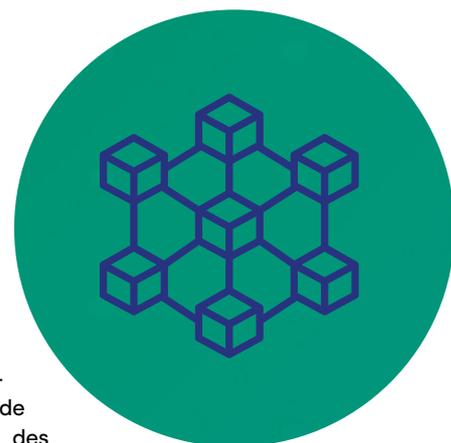
Le commerce responsable implique une traçabilité des produits et des modes de production, ainsi que le raccourcissement des chaînes logistiques. Leur développement donne actuellement lieu à de multiples projets dans les secteurs des matières premières et de l'agriculture [Better Cobalt, Everledger, Agunity, AgriLedger, AltFinlab, Bext360].

Afin de rendre « l'argent programmable », plusieurs projets visent à mieux contrôler les transferts de fonds [Stellar, Suremit, TEMPO], les investissements à impact social [TREE Token, Sun Exchange], les « monnaies complémentaires », qui flèchent les achats des consommateurs [Impak Finance, Grassroot cooperative, Bancor, Atomic swap], l'inclusion financière des personnes non bancarisées [Humaniq, Arcadia Blockchain Technologies], la collecte philanthropique [AIDChain, Helperbit] et le traçage des collectes alimentaires.

Les auteurs du livre blanc s'interrogent également sur la mesure des impacts des investissements basés sur la « tokenisation » et sur la traçabilité des engagements sociétaux des entreprises pris en faveur de la responsabilité sociale et environnementale. Les blockchains deviennent ainsi des « briques de confiance » dans le financement participatif de projets énergétiques innovants par des plates-formes de crowdfunding ou de crowdlending, comme Enerfip, Lendosphère ou Lumo.

Les auteurs s'efforcent également de montrer l'intérêt de la blockchain dans l'intégration des ODD dès la conception du produit ou du service [Développement durable by design] et dans la construction du business model de l'entreprise [conformément au modèle de Venkatramen]².

Les auteurs s'appuient sur une abondante documentation universitaire et professionnelle. Ils analysent de nombreuses micro-expériences et posent les principales questions soulevées par l'apport des blockchains à la responsabilisation sociale et environnementale des entreprises. Ils sont enseignants-chercheurs [J-A-F. Schlumberger et P. Geoffin] et consultants [S. Voison et P. Campsavoit]. ■



1— La RFID désigne une méthode d'identification de données à distance incorporés, sous la forme de tag, dans des objets ou des produits.

2— Voir J-J. Pluchart, Les nouveaux systèmes de pilotage des entreprises, Éditions Eska.



Les nouvelles obligations réglementaires dans les OPA

LES ENJEUX POUR LA GOUVERNANCE ET LE DAF

La révision du seuil du « retrait obligatoire » instaurée par la loi « Pacte » s'est accompagnée d'une refonte du dispositif réglementaire applicable aux offres publiques, qui s'étend à l'expertise indépendante. La responsabilité des administrateurs s'en trouve renforcée, ainsi que la contribution du DAF à la réussite de ces opérations.

En application de la loi « Pacte » promulguée le 22 mai 2019¹, les conditions de mise en œuvre du retrait obligatoire, applicables aux sociétés dont le siège social est établi en France et dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé ou sur Euronext Growth, ont été modifiées² de sorte qu'un « retrait obligatoire », emportant pour les actionnaires l'obligation d'apporter leurs titres, peut être mis en œuvre dès lors qu'à l'issue d'une offre publique, quelle qu'en soit la nature, les titres non présentés par les actionnaires minoritaires de la société visée par l'offre [« la cible »] ne représentent pas plus de 10% du capital et des droits de vote de la cible³.

Ce changement législatif a donné lieu à des modifications réglementaires de la part de l'Autorité des Marchés Financiers [AMF]; quelles en sont les conséquences sur le rôle des parties prenantes aux offres publiques, notamment en ce qui concerne les organes d'administration et la fonction financière au sein des sociétés cibles et initiatrices de ces opérations ?

La genèse et les contours de l'évolution réglementaire

L'idée d'abaissement du seuil n'était pas nouvelle; elle avait été abordée à plusieurs reprises depuis le Rapport Naulot⁴ qui en 2005 avait servi de socle à la précédente refonte réglementaire en matière d'offres publiques et, parmi ses 25 recommandations reprises à des degrés divers dans la réglementation, mettait déjà l'accent sur :

- la responsabilisation de l'organe d'administration pour permettre le bon déroulement de la mission de l'expert indépendant en charge d'attester l'équité des termes de l'offre en contrepartie du désengagement des actionnaires du capital de la cible,
- l'exigence de transparence des diligences vis-à-vis du marché tant pour l'organe d'administration de la cible que pour l'expert indépendant,
- l'établissement de manière systématique par le management de la cible des plans d'affaires utilisés dans les méthodes d'évaluation, éventuellement modifiés après discussion avec l'expert indépendant,



PAR **OLIVIER CRETTE**

Associé Ledouble, membre de l'APEI¹

¹— APEI: Association Professionnelle des Experts Indépendants.



• ainsi que la nécessité pour l'expert indépendant d'expliquer les hypothèses et les sources retenues dans les méthodes d'évaluation, en prenant en considération le contexte de l'opération: « *Les éléments contextuels sont souvent essentiels dans la réflexion menée par l'expert pour déterminer l'équité de la transaction. La compréhension et l'analyse du contexte sont parties intégrantes du raisonnement et, bien souvent, vont guider le choix de telle ou telle méthode*⁵ ».

C'est ainsi que la loi française avait transposé en 2006⁶ la directive 2004/25/CE du Parlement européen et du Conseil concernant les offres publiques d'acquisition (« la Directive OPA ») qui permettait de fixer un seuil de retrait obligatoire plus élevé que 90 % du capital et des droits de vote, pour autant qu'il ne dépasse pas 95 % sur ces deux critères⁷; la France avait alors, et jusqu'à la promulgation de la loi « Pacte », adopté ce seuil maximum de 95 %, la plupart des pays membres de l'Union Européenne ayant en revanche finalement opté pour le seuil de 90 %, à quelques exceptions (France, Italie, Lituanie, Luxembourg, Pays-Bas).

L'argument politique et économique de l'abaissement de seuil institué par la loi « Pacte » tient en particulier à la simplification du droit des sociétés cotées, au renforcement de l'attractivité de la place financière de Paris et à la facilitation des introductions en bourse, par l'élargissement de possibilités ultérieures de retrait.

Dans ce contexte, le collège de l'AMF a décidé, dans sa séance du 5 février 2019, la constitution d'un groupe de travail composé de personnalités qualifiées. Très diversifié dans sa composition (membres du collège et représentants de l'AMF, avocats, banques, associations professionnelles, investisseurs, représentants d'actionnaires minoritaires, professeurs de droit et de finance), ce comité a regroupé entre mars et juin 2019, au cours de 6 réunions, une trentaine de personnes; des auditions ont parallèlement été menées auprès de représentants de deux banques. Les 18 propositions de l'AMF issues de ce groupe de travail ont été soumises le 16 septembre 2019⁸ à une consultation publique à échéance au 15 octobre 2019, portant sur:

- le contenu du rapport du groupe de travail sur les conditions de mise en œuvre du retrait obligatoire et l'expertise indépendante dans le cadre des offres publiques;
 - les modifications de textes y afférentes: règlement général de l'AMF; instruction AMF n°2006-07: « Offres publiques d'acquisition »; instruction AMF n°2006-08: « Expertise indépendante »; recommandation AMF n°2006-15: « Expertise indépendante dans le cadre d'opérations financières ».
- Ces propositions recouvrent un périmètre plus large que le champ de la lettre de mission du président de l'AMF en date du 6 mars 2019 qui était circonscrite au retrait obligatoire (RO); au-delà des problématiques spécifiques au RO, elles ont visé notamment à:
- renforcer le rôle des organes sociaux de la société visée dans le processus d'offre publique;
 - améliorer les échanges contradictoires avec les actionnaires minoritaires;
 - renforcer l'information fournie sur les travaux des organes sociaux et des experts indépendants.

Un groupe de travail de l'Association professionnelle des experts indépendants (APEI) a participé à cette consultation publique en y apportant point par point sur son site des éléments de réponse⁹; l'Association française des marchés financiers (AMAFI) a également fait part publiquement de ses observations¹⁰.

C'est au total 39 courriers émanant d'actionnaires particuliers (20), de cabinets d'avocats (7), d'associations (6), de fonds d'investissement (3) et d'experts indépendants ou d'associations d'experts indépendants (3) que l'AMF a exploités avant de faire part de ses décisions le 10 février 2020¹¹ et de modifier en conséquence son règlement général ainsi que les instructions n°2006-07 et n°2006-08 et la recommandation n°2006-15 précitées, dont des extraits sont reproduits ci-après, en particulier sur les points suivants.

La mise en place par la gouvernance d'un dispositif renforcé de prévention des conflits d'intérêts

En cas d'offre publique, un comité d'administrateurs (« comité ad hoc »), constitué majoritairement d'administrateurs indépendants, doit être chargé par l'organe social compétent de la cible (conseil d'administration, conseil de surveillance,...) de choisir et superviser les travaux de l'expert indépendant. Il est remis à l'expert indépendant désigné une « lettre de mission » qui sera annexée à son rapport, explicitant les contours de son intervention, les situations de conflits d'intérêts¹², ainsi que le fondement réglementaire de la mission, lui permettant de l'apprécier de façon « aussi précise et complète que possible¹³ » et d'être en mesure de contextualiser l'attestation d'équité qu'il sera amené à émettre, en conclusion de son rapport, sur les conditions financières de

l'offre, au bénéfice de l'organe social compétent et des actionnaires de la cible.

Alors qu'à l'issue de la promulgation en 2006 de la loi ayant transposé la Directive OPA de 2004 le principe d'agrément de l'expert indépendant avait été supprimé, la nouvelle réglementation le réintroduit via une demande d'agrément soumise par la cible à l'AMF dans certaines situations¹⁴:

- le cas échéant, insuffisances constatées par l'AMF dans le rapport d'expertise indépendante présenté in fine en vue de l'obtention de sa décision de conformité sur l'offre, qui ne rendrait « pas compte d'une situation de conflit d'intérêt » ou qui comporterait des « incohérences, ou des lacunes significatives », nécessitant de ce fait la nomination d'un deuxième expert; on rappellera que l'AMF s'assure, au stade du visa des notes d'information de l'initiateur et « en réponse »

L'ARGUMENT POLITIQUE ET ÉCONOMIQUE DE L'ABAISSMENT DE SEUIL INSTITUÉ PAR LA LOI « PACTE » TIENT EN PARTICULIER À LA SIMPLIFICATION DU DROIT DES SOCIÉTÉS COTÉES, AU RENFORCEMENT DE L'ATTRACTIVITÉ DE LA PLACE FINANCIÈRE DE PARIS ET À LA FACILITATION DES INTRODUCTIONS EN BOURSE, PAR L'ÉLARGISSEMENT DE POSSIBILITÉS ULTÉRIEURES DE RETRAIT

- absence ex ante de comité d'administrateurs indépendants ou nombre d'administrateurs indépendants trop restreint (moins de 3 membres) au sein de l'organe social compétent de la cible (sous la forme d'un « comité ad hoc ») pour assurer le suivi des travaux de l'expert indépendant, lequel afin de pouvoir être présenté par l'organe social compétent à l'agrément par l'AMF doit justifier, d'une part, de ses compétences en termes de moyens matériels (ressources documentaires, bases de données...) et humains (composition et qualification de l'équipe dédiée à la mission); d'autre part, de son anticipation des diligences à réaliser par la présentation de son programme de travail (incluant le nombre d'heures à consacrer à la mission et le montant de ses honoraires);

de la cible, constituant le corpus du projet d'offre, que la documentation portée à la connaissance des actionnaires est complète, cohérente et suffisante et vérifiée, conformément à l'article L. 621-8-1 I du Code monétaire et financier, « si le document est complet et compréhensible et si les informations qu'il contient sont cohérentes ».

La facilitation du contact entre la cible et ses actionnaires via l'expert indépendant et l'AMF

Dans le cas d'une « offre de fermeture », l'initiateur détenant dans ce cas au moins 50% du capital et des droits de vote de la cible, le degré d'urgence relatif à réaliser l'opération,

par rapport aux délais plus contraints d'une offre publique d'achat où l'initiateur ne détient pas préalablement à l'offre le contrôle de la cible, justifie désormais un décalage d'une quinzaine de jours de négociation entre le dépôt auprès de l'AMF de la note d'information de l'initiateur et celui de la cible, ce afin principalement de permettre :

- à l'organe social compétent de la cible de prendre connaissance des éventuelles observations écrites provenant des actionnaires minoritaires et d'y apporter des réponses,
- et à l'expert indépendant d'exposer dans un chapitre de son rapport les principaux arguments développés par les actionnaires minoritaires dans leurs observations, ainsi que son « analyse et son appréciation » en indiquant, « le cas échéant, les raisons pour lesquelles il a, ou non, tenu compte de ces observations dans ses travaux¹⁵ ».

Sont ainsi de facto prises en compte dans l'avis motivé de l'organe social compétent sur l'offre, avant le dépôt de la note d'information « en réponse » de la cible auprès de l'AMF contenant le rapport d'expertise indépendante, les principales observations présentées par les actionnaires minoritaires, et « les éléments de réponse apportés, le cas échéant, en lien avec l'expert indépendant¹⁶ ».

Afin de faciliter l'accès des actionnaires minoritaires aux parties concernées par l'offre, la nouvelle réglementation prévoit en outre que lors de l'annonce des caractéristiques de l'opération ou, lorsqu'elle est postérieure, à la date de désignation de l'expert indépendant, le communiqué publié par la cible doit mentionner un contact en son sein pour transmettre les éventuelles observations écrites¹⁷ et le nom de l'expert mandaté afin que les actionnaires puissent leur faire parvenir leurs observations écrites. L'AMF met également à la disposition des actionnaires une boîte dédiée pour les offres publiques dont le contenu sera en tant que de besoin porté à la connaissance de l'initiateur, de la cible et de l'expert indépendant¹⁸.

Le rôle clé de la fonction financière

L'apport du directeur administratif et financier (DAF) de la cible (et le cas échéant de l'initiateur) est essentiel dans la démarche de l'expert indépendant requérant, pour les besoins de l'évaluation multicritère de la cible (et parfois de l'initiateur, en cas d'offre publique d'échange par exemple), des données comptables et financières, à un niveau de détail souvent plus important que l'information publique; en outre les informations recueillies auprès du DAF sont susceptibles de guider l'expert indépendant dans la répartition entre l'initiateur et la cible des

effets synergétiques de l'opération, notamment lorsque le chiffrage des synergies a été rendu public¹⁹.

L'importance primordiale du plan d'affaires

Parallèlement à la responsabilisation des administrateurs, la nouvelle réglementation, à la lecture de l'instruction AMF n°2006-07²⁰ dont le contenu a été sensiblement révisé et augmenté, consacre le rôle clé de la fonction financière en relation avec la gouvernance, non seulement de la cible mais également, dans certains cas, de l'initiateur en insistant, pour la documentation de l'avis motivé sur l'offre de l'organe social compétent de la cible, sur la présentation de données prévisionnelles, notamment d'un plan d'affaires, qui puisse être « challengé » par l'expert indépendant :

- A-t-il été revu ou approuvé par l'organe social compétent selon les procédures habituelles ?
- Traduit-il, au moment de l'offre publique, la meilleure estimation possible des prévisions de la cible ?
- Existe-t-il d'autres données prévisionnelles pertinentes (par exemple les plans d'affaires sous-tendant les tests de dépréciation des actifs au titre du dernier exercice clos) ?
- Une explication des éventuelles différences significatives avec la communication antérieure de la cible est également requise.

À titre de recoupement, l'avis motivé de l'organe social compétent doit impérativement mentionner la liste des réunions qui se sont tenues ainsi que les thèmes et problématiques traitées et, s'il y a lieu, les raisons pour lesquelles aucun plan d'affaires ou aucune donnée prévisionnelle pertinente n'ont été transmis à l'expert indépendant.

PARALLÈLEMENT À LA RESPONSABILISATION DES ADMINISTRATEURS, LA NOUVELLE RÉGLEMENTATION CONSACRE LE RÔLE CLÉ DE LA FONCTION FINANCIÈRE EN RELATION AVEC LA GOUVERNANCE, NON SEULEMENT DE LA CIBLE, MAIS ÉGALEMENT, DANS CERTAINS CAS, DE L'INITIATEUR

La problématique récurrente des synergies

Il est également demandé à l'initiateur de décrire dans sa note d'information les motifs de l'offre, dans la limite des données dont il a connaissance et en cohérence avec ses intentions en matière de politique industrielle, sociale et financière; ce dernier registre financier pointe en particulier sur :

- les synergies éventuellement envisagées,
- le montant et la date approximatifs des gains économiques attendus de l'opération,
- et, en cas d'offre de fermeture, au titre de sa nouvelle stratégie, la confirmation par l'initiateur de ses implications sur la valorisation de la cible.

Pour « verrouiller » ce dispositif encadrant les prévisions et impliquant le cas échéant l'initiateur, il appartient à l'expert indépendant d'indiquer dans son rapport s'il a eu accès à l'ensemble des informations qui lui sont utiles, tant auprès de la cible que de l'initiateur, et ce quelle que soit la nature de l'offre; sont explicitement visées « les données prévisionnelles concernant la cible établies par l'initiateur » et « les éventuelles synergies anticipées lorsqu'elles sont chiffrées²¹ ».

Dans ses éléments de réponse à la consultation publique de l'AMF sur les conditions de mise en œuvre du retrait obligatoire et l'expertise indépendante dans le cadre des offres publiques, le groupe de travail « Le retrait obligatoire » de l'APEI insistait, en ce qui concerne les synergies attendues de l'opération, sur la « double condition » que leur chiffrage ait été rendu public et que leur répartition entre l'initiateur et la société visée par l'offre soit documentée, pour que l'expert indépendant puisse mener à bien ses diligences, par référence aux données prévisionnelles établies

par l'initiateur. La recommandation AMF n°2006-15 précise à cet égard, de façon permanente, au chapitre des « principes de cohérence et de pertinence » [article 3.2.3], que « lorsqu'il est fait état de synergies susceptibles de résulter du rapprochement avec la société visée, l'expert indépendant indique, le cas échéant, comment il a pris en compte ces synergies ». L'expert indépendant n'a donc pas à chiffrer lui-même les synergies, mais peut expliquer comment il les a appréhendées, par exemple dans son appréciation de la prime offerte par l'initiateur de l'offre sur la valeur fondamentale de la cible.

En attendant les effets futurs et concrets de la réforme

La nouvelle réglementation confère en définitive à la gouvernance, en la personne des administrateurs, en particulier des membres indépendants réunis au sein du « comité ad hoc », une responsabilité accrue dans la preuve de transparence :

- du choix et de la justification du choix de l'expert indépendant (notamment dans le cadre des appels d'offres), ainsi que le suivi de ses travaux;
- de la régularité des contacts et points d'étape avec l'expert indépendant sur le déroulement de sa mission et le cas échéant les sujets concernant l'offre soulevés par les actionnaires ainsi que les réponses éventuelles à y apporter;
- de la mise à disposition des actionnaires des informations utiles sur les coordonnées des interlocuteurs susceptibles d'être contactés, tant auprès de la cible que de l'expert indépendant.

La diversité des formes d'offres influe nécessairement sur la documentation préparatoire à la mise en œuvre de l'offre. Le DAF, en relation non seulement avec l'organe d'administration,

1— Article 75 I de la loi n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises.

2— Article L. 433 du code monétaire et financier.

3— Article 237-1 du règlement général de l'AMF.

4— Naulot J.M. (2005). Pour un renforcement de l'évaluation financière indépendante dans le cadre des offres publiques et des rapprochements d'entreprises cotées. Groupe de travail présidé par Jean-Michel Naulot, 47 p.

5— Rapport Naulot, p. 23.

6— Loi n°2006-387 du 31 mars 2006 relative aux offres publiques d'acquisition.

7— Directive OPA, article 15 (« Retrait obligatoire »).

8— Rapport du groupe de travail de l'AMF « Les conditions de mise en œuvre du retrait obligatoire et l'expertise indépendante dans le cadre des offres publiques », septembre 2019, 34 p. (hors annexes incluant la lettre de mission du Président de l'AMF).

9— « Éléments de réponse du Groupe de travail « Le retrait obligatoire » de l'APEI à la consultation publique sur les conditions de mise en œuvre du retrait obligatoire et l'expertise indépendante dans le cadre des offres publiques publiée par l'AMF le 16 septembre 2019 », 11 octobre 2019, 16 p.

10— « Observations dans le cadre de la consultation publique sur les modifications de la réglementation AMF à la suite du rapport du groupe de travail de l'Autorité », 15 octobre 2019, 15 p.

11— « Retour de consultation publique sur un projet de modification de la réglementation à la suite du rapport du groupe de travail sur le retrait obligatoire et l'expertise indépendante dans le cadre des offres publiques », 10 février 2020, 13 p.

12— Par référence notamment à l'article 261-1 I du règlement général de l'AMF, qui mentionne de façon non limitative divers cas de figure générant des situations de conflits d'intérêts.

13— Instruction AMF n°2006-08, article 1^{er}.

14— Article 261-1-1 du règlement général de l'AMF et article 2 de l'instruction AMF n°2006-08.

15— Instruction AMF n°2006-08, article 3 10^o.

16— Instruction AMF n°2006-07, article 3 5^o.

17— Recommandation AMF n°2006-15, article 5^o.

18— Instruction AMF n°2006-07, article 1^{er} (contactOPA@amf-france.org).

19— Cretté O. (2018). « Le DAF en phase d'OPA/OPE: partenaire essentiel de l'expert indépendant », *finance&gestion* n°361, juillet-août, pp. 32-35.

20— Article 2 (« Note d'information de l'initiateur ») et article 3 (« Note en réponse de la société visée »).

21— Instruction AMF n°2006-08, article 3 7.

mais également avec la direction juridique et les directions opérationnelles, se trouve souvent au croisement de nombreuses informations indispensables à l'expert indépendant dans ses travaux d'évaluation. Son rôle s'avère ainsi déterminant, tant en ce qui concerne :

- **la cible**: documentation du plan d'affaires sous-tendant les travaux de l'expert indépendant au regard de l'historique et de la communication financière [tout en en préservant le caractère confidentiel vis-à-vis des tiers];
- **l'initiateur**: présentation et le cas échéant chiffrage des perspectives post intégration de la cible en lien avec les synergies [pouvant augurer de projets ultérieurs de fusion].



MANAGER DANS L'INCERTAIN... OU COMMENT RENONCER À MANAGER L'INCERTAIN

Manager dans l'incertain c'est être prêt à accueillir l'imprévu. Que ce soit pour s'y adapter ou pour le transformer en opportunité. Manager dans l'incertain est comme diriger dans un monde plein « d'inattendus », alors que vouloir manager l'incertain c'est comme diriger dans un monde plein « d'attendus ».

Nombre de managers et dirigeants sont reconnus pour avoir su manager l'incertitude. Pour avoir su dans un moment de tempête, comme la période de confinement liée au Covid, mobiliser tout le monde et avoir raison sur cette phase d'incertitude. Ces managers ont su y voir plus clair, plus vite et ont su maîtriser les éléments contraires.

Comme sur un navire dans une tempête, le capitaine reste sur le pont alors que chacun a été envoyé à son poste. Les temps de briefing sont minimisés, l'attention de chacun est clef pour la réussite de tous, la coordination est vitale. L'effort est intense mais l'enjeu est vital. Il s'agit de d'être plus fort que toutes les incertitudes ... manager, au sens de **contrôler l'incertain**.

Quand l'incertain perdure, ce style de management pourrait épuiser les équipes. Dans cet article nous proposons de passer du management **de** l'incertain au management **dans** l'incertain. Nous décrivons comment développer une posture managériale qui intègre la gestion de l'imprévu.

Le management dans un environnement incertain s'appuie sur une énergie composée à la fois d'excitation et d'inquiétude. Gérée, elle apporte la sérénité qui permet de faire face à l'imprévu. Il s'agit de penser, d'agir en temps réel, avec un état d'esprit de recherche permanente. C'est l'énergie des questions ouvertes: Quoi? Qu'est-ce? Pour quoi? Pourquoi pas? Quoi d'autre?...

Nous vous présentons ci-dessous cinq leviers qui facilitent le management dans l'incertain et permettent de naviguer en tirant des caps pour s'ajuster sereinement.



L'étonnement: être en veille permanente

S'étonner, c'est être capable de voir le nouveau, l'étrange, partir à la découverte de l'inconnu. Dans un monde incertain, cette disponibilité d'esprit demande aussi de savoir sortir de son cadre de référence pour se mettre en état de veille permanente et intégrer le nouveau dans un ajustement créateur.

L'incertain génère du changement en continu

Pour structurer et mener à bien les changements nécessaires, nous différencions trois dimensions à prendre en compte: le **futur** souhaité, le **présent** tel qu'il est vécu par chacun et les **actions** pour marcher du présent au futur. L'incertitude peut se rencontrer dans chacune de ces trois dimensions.

C'est une approche très simple et pourtant paradoxale qui soutient que manager dans un environnement incertain nécessite



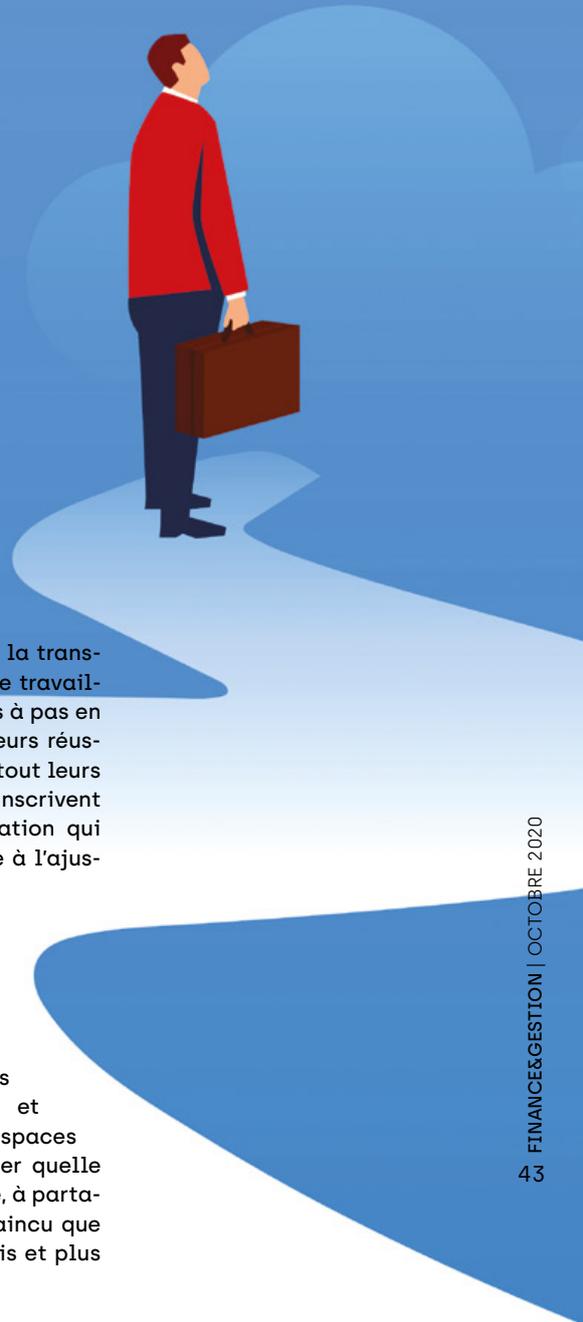
PAR **LAURENT ODDOUX**

Executive Coach,
Associé chez Trajectives



ET **ANNE-SOPHIE COLEMONT**

Executive Coach,
Membre de la
communauté de
coachs Trajectives



d'avoir défini un cap, « un futur » et qu'il est important pour le dirigeant de passer d'abord du temps avec son équipe à l'obtention d'un accord à 100% sur ce « futur ».

Dans un second temps, le manager écoute toutes les perceptions de chacun, sur les relations, la structure, l'organisation, les modes de travail... Sans chercher à se mettre d'accord et avec un souci d'exhaustivité, l'équipe parvient à une compréhension commune et partagée de la situation actuelle.

Ensuite, seulement, le dirigeant et son équipe se focaliseront, sur les actions qui mettront l'organisation en mouvement vers l'avenir.

Avec ce premier levier et en se laissant guider par cette boussole, les objectifs futurs sont dissociés des réalités du présent et les plans d'actions sont clarifiés comme un pont entre un futur aspirationnel et le présent tel qu'il est perçu par chacun.



L'adaptabilité : accueillir ensemble l'imprévu

S'adapter en étant prêt à accueillir l'imprévu, demande de sortir d'une sensation fréquente de solitude pour faire face et de voir les autres autour de soi comme autant de ressources disponibles.

S'appuyer sur la richesse du partage des expériences et des apprentissages

Contrairement aux échanges de bonnes pratiques, qui fonctionnent bien dans un monde où les repères sont stables, dans un mode très incertain, la mobilisation des esprits sera plus efficace qu'une approche centrée solution pour s'ajuster en continu.

Les équipes qui travaillent dans la transversalité font beaucoup plus que travailler ensemble. Elles avancent pas à pas en partageant leurs expériences, leurs réussites comme leurs échecs et surtout leurs apprentissages. Leurs actions s'inscrivent dans un processus d'incrémentation qui apporte la flexibilité nécessaire à l'ajustement en temps réel.

En s'appuyant sur ce deuxième levier, le dirigeant est convaincu qu'un climat de générosité est source de performance dans un contexte incertain. Il attend des membres de l'équipe qu'ils donnent et sachent recevoir. Il crée des espaces pour que chacun puisse imaginer quelle est la richesse de son expérience, à partager avec les autres. Il est convaincu que « plus je donne, plus je m'enrichis et plus je m'ouvre à ce qui survient ».



La nuanciation : vivre dans la complexité

L'incertain amène fréquemment la complexité. Appréhender toute la complexité d'une situation, avoir la volonté de tout voir c'est aussi accepter qu'il n'y ait pas de solution et surtout ne pas adapter la réalité à une solution existante.

Dans un environnement incertain, pour développer sa capacité à se perdre dans la complexité, il nous semble important de prendre le temps de questionner chacun sur la façon dont il est impacté par un événement. La profondeur de ces « retours » apporte un sentiment de stabilité, un fond solide au désir d'action. C'est un des paradoxes du management dans l'incertain.

**LE VIDE EST PLEIN
D'INATTENDUS,
ALORS QUE
LE MANQUE EST
PLEIN D'ATTENDUS**

**PLUS JE DONNE,
PLUS JE
M'ENRICHIS
ET PLUS JE M'OUVRE
À CE QUI SURVIENT**

**Identifier les impacts
et les différencier des réactions**

Nous encourageons les équipes ou les dirigeants à partager les tensions que l'impact d'une situation inattendue leur fait vivre, de façon aussi exhaustive que possible. Dans ce premier temps de partage, on écoute comment chacun est touché. Sans chercher à se mettre d'accord, il s'agit de laisser s'exprimer les réalités, de suspendre le jugement, d'écouter l'inconnu et de renoncer à une vérité unique souvent réductrice.

Après cette phase d'écoute des impacts, un deuxième temps permet de questionner chacun sur son intention de réaction, ce qu'il aurait envie de faire à partir de ce qu'il ressent.

Ainsi les désirs d'action, émergeant de la réalité de chacun, sont à la fois plus justes et plus diversifiés. En regardant les thématiques qui se dégagent, nous obtenons une première cartographie des grands axes à explorer.

Nous avons souvent observé que des actions démarrées trop rapidement, sans donner de place à l'expression des tensions sous-jacentes, vont demander beaucoup plus d'effort à suivre et à mener au bout...



**Le raisonnement :
penser toute la réalité**

Trouver un nouvel « ordonnancement », une « forme » dans le chaos, demande de lâcher ses repères, de savoir se perdre pour s'ouvrir à ce qui se dessine sous nos yeux dans l'émergence.

Le manager **de** l'incertain aura tendance à identifier ce qui manque à partir de ce qu'il connaît alors que le manager **dans** l'incertain sera à l'aise avec vide. Pour lui le vide est plein d'inattendus, alors que le manque est plein d'attendus !

Aussi, pour penser toute la réalité, il fait une place à son intuition et procède à des expérimentations rapides pour la valider.

**Deux modèles de décision pour
accroître le potentiel d'exécution
des décisions prises**

Décider dans un environnement incertain, ce n'est surtout pas vouloir avoir « raison » de l'inconnu. Au contraire, il s'agit de décider sans la certitude d'avoir pris la « bonne » décision, car celle-ci se construit en chemin. Les équipes performantes dans l'incertitude se démarquent par leur capacité à déplacer leur énergie de la question « Avons-nous pris la bonne décision » à la question « Comment s'assurer que les décisions que nous prenons sont bien mises en œuvre ? »

Le premier type de décision, le plus fréquent dans un environnement stable, représente les situations où le temps de préparation est suffisamment long. Les plans d'actions sont alors bien étayés. La mise en œuvre est ensuite à co-exécuter.

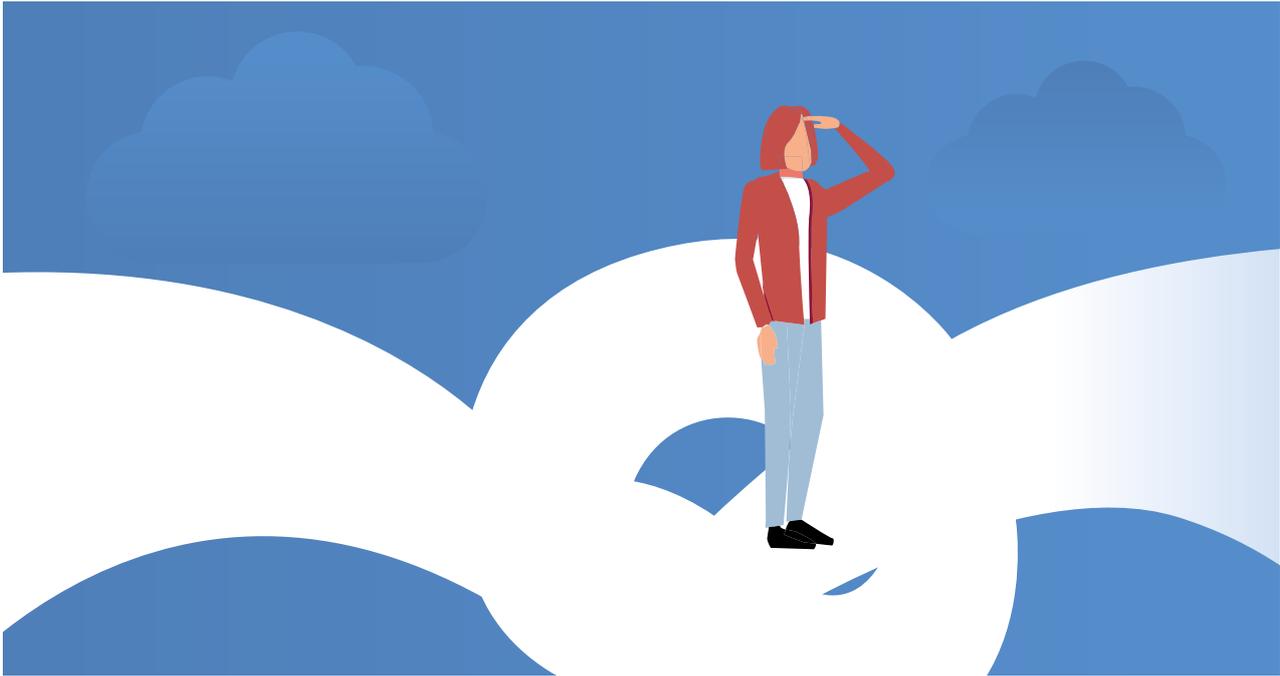
Le second type, moins fréquent, représente les situations où le temps de préparation est court et la quantité d'informations pour prendre une décision est faible. L'environnement est changeant, incertain et la prise de risque est plus grande. Il est alors nécessaire de coconstruire la mise en œuvre pour que la décision prise devienne la bonne.

Ce quatrième levier demande au dirigeant de prendre toutes les réalités, dans la diversité des réactions pour embarquer l'énergie de chacune de ces réactions. De même, à trop vouloir « raisonner une décision », il pourrait oublier qu'une décision peut aussi s'appuyer sur plus d'intuition alors que ses contours peuvent être affinés au fur et à mesure de l'avancement.



**L'opinion personnelle :
grandir dans la confiance**

Dans un environnement incertain, la circulation de la reconnaissance est un levier de confiance pour continuer d'apprendre en marchant. Il renvoie à la capacité du dirigeant et de chacun dans une équipe,



à transmettre son opinion sur ce qui a été accompli ou pas. Le risque est grand que la reconnaissance soit négligée ou limitée au motif d'un manque de temps, de l'urgence de nouveaux projets, de la non-pérennité des équipes, de pratiques culturelles.

Or le manque de reconnaissance peut impacter la qualité du climat, de l'engagement et des livrables futurs.

**La reconnaissance :
être clair avec ce qui a été accompli**

La reconnaissance du travail participe activement à l'accomplissement de soi et à la construction d'une identité professionnelle. Dans un contexte d'incertitude, elle est d'autant plus cruciale qu'elle apporte des repères et donc de la stabilité rassurante.

Il s'agit de prendre le temps de reconnaître le travail accompli et d'éclairer l'utilité de ce travail pour l'équipe, pour le service, pour l'entreprise. C'est également mettre des mots sur la manière dont ce travail a été mené, ce qui a été réalisé pour parvenir à la réussite.

L'enjeu est d'apprendre d'une expérience, sur soi et avec les autres, c'est à-dire de continuer à grandir et à se développer. De ces apprentissages naîtront de nouvelles envies de s'impliquer, de s'engager, de rencontrer, de prendre des risques, de s'ouvrir, d'initier.

Naviguer dans l'incertain est un voyage entre l'audace et la vulnérabilité.

Ainsi, du côté de l'audace, apprendre d'une expérience c'est oser porter une appréciation sur une personne, sur un fait, sur un acte, comme le ferait un critique en ayant conscience que c'est sa subjectivité qui lui est demandée.

Et, du côté de la vulnérabilité, apprendre d'une expérience est l'exercice complémentaire qui permet d'accueillir la critique. Le droit à l'erreur prend ici tout son sens car il devient fécond. C'est aussi la capacité à aller chercher la critique, positive ou négative, la solliciter et à grandir à partir de ce qu'elle nous apprend.

Ce cinquième et dernier levier est l'opportunité de développement personnel donnée à chacun dans la confrontation avec un monde incertain. Réussi, il permet de se mettre à la lumière, en lien avec les autres.



Conclusion

Les cinq leviers que nous avons détaillés, contribuent chacun à la performance d'une équipe dirigeante dans un environnement incertain. Ils sont à la fois autonomes et intimement reliés les uns aux autres. En agissant sur ce lien, cette tension entre les leviers, les dirigeants peuvent manager avec agilité dans l'incertain et apporter une dimension unique à leur « entreprise ». ■



QUATRE CONSEILS POST-RENTRÉE POUR METTRE EN ŒUVRE LE CHANGEMENT

La coupure estivale permet souvent la réflexion sur soi – j'aimerais évoluer, trouver plus de sens à mon travail, changer les choses. L'on prend des résolutions pour faire du networking, du sport ou voir un coach. Octobre venu, force est de constater qu'on a replongé aussi vite dans le torrent du quotidien.

Nombreux parmi vous auront essayé le bilan de compétences, ou le coaching de carrière. Ces démarches peuvent engendrer de la frustration, parce que l'on vient au coach rempli d'attentes messianiques, alors qu'il faudrait se donner les moyens d'engager soi-même le changement. Permettez-moi de vous donner ici des pistes pratiques à explorer, pour engager votre réflexion dans l'action.

Le problème, c'est que l'instrument magique, le siège de vos fulgurances stratégiques et créatives, de vos intuitions heureuses – et de votre sentiment de bien-être dans la vie, c'est le cerveau subconscient. Il est prouvé que votre subconscient travaille pendant que vous pensez à autre chose: il trouve des solutions à vos problèmes, il vous évite des erreurs – presque jamais quand vous y réfléchissez volontairement. Il faut donc booster le subconscient.



Cultivez votre meilleur allié dans le changement: votre subconscient

Il est très facile de passer toute sa vie à courir après le temps, en se transformant littéralement en *to-do list* vivante. On n'est plus en mesure de lever la tête du guidon, on saute de pré-clôture en clôture, de budgets à rolling forecasts et reportings... ça y est, vous vous êtes reconnu(e).

Cette sorte d'enfermement pose plusieurs problèmes: probablement, vous êtes empêché d'engager aucune réflexion stratégique ou organisationnelle qui nécessiterait du temps de recul. Ensuite sur un plan individuel, l'épuisement et une frustration généralisée, couplés à sentiment de perte de sens, constituent le cocktail classique du burn-out. L'on voudrait changer, et l'on aspire à d'autres choses que ce quotidien de charge mentale et de course, mais... l'on n'a pas une seconde pour y penser.



Reposez-vous chaque jour et prenez soin de vous – avec discipline

Faites résolument l'action de vous imposer des petits temps de repos quotidiens, pour que votre cerveau fonctionne bien. C'est l'essayiste et coach corporate américain Alex Soojung-Kim Pang qui le dit dans un livre à lire absolument: « *Et si on se reposait* »¹. Alex Soojung-Kim Pang reconnaît les vertus de longues heures de travail, mais en s'appuyant sur moult études scientifiques et exemples passionnants, il démontre que **vous avez besoin de vrais temps de repos dans une journée pour pouvoir être efficaces dans votre travail**. Idéalement, une petite promenade après le déjeuner sans téléphone, une mini-méditation où vous arrêtez le mental, voire une coupure sport parfois (oh si!) au moment du déjeuner.



PAR **SOPHIE
LE MÉNAHÉZE**

Directrice des opérations dans l'industrie audiovisuelle, auteur de « On n'a qu'une vie » aux Éditions du Livre de Poche

Testez donc la micro-méditation de cinq minutes, par exemple avant une réunion importante, ou en cas de stress paralysant face à la montagne de tâches du jour. Ou commencez le matin par cinq ou dix minutes de méditation YouTube, pour changer totalement la physionomie de votre journée². Essayez, vous verrez.

Pour finir, rappelons que le sport, une quantité suffisante de sommeil, et une alimentation équilibrée sont des facteurs incontournables pour vous sentir bien dans votre vie.



Créez des ouvertures pour enclencher un changement « sans douleur »

L'on rêve souvent à des changements majeurs, mais le temps manque, et/ou l'objectif manque. Un coach à qui vous exprimez le désir de changer de vie, devrait vous demander : « **Qu'avez-vous commencé à faire, qui vous engage ?** ». Quel est ce premier changement pratique dans votre quotidien ? Pour ce petit choix qui enclenche tout, il n'est pas besoin de savoir déjà où l'on va – il s'agit de faire bouger les lignes. Je suis DAF, je vais donner un cours par semaine dans une école de commerce, et voir quelles rencontres cela amène. J'ai envie de partir vivre ailleurs, je commence/travaille une langue étrangère. Je souhaite me réorienter dans ma carrière, je commence un MOOC³ sur un sujet pertinent. J'ai l'envie d'écrire, je me lève une heure plus tôt le matin et je commence à écrire, sans pression, sur ce qui me passe par la tête.

J'entends déjà les récriminations : « Ah mais, je n'aurai JAMAIS le temps ! ». Soyons clairs – on peut toujours aménager son temps, même les plus occupés d'entre nous, pour faire de la place à l'important. L'humble auteur de ces lignes peut citer 45 exemples de professionnels fort occupés qui mènent de front des activités associatives et politiques prenantes. En bloquant déjà une heure ici et là dans votre agenda, vous verrez que la terre ne s'écroule pas.

Parmi les moments que vous devez vous accorder, il y a les échanges amicaux et professionnels. Reprenez contact avec d'anciens collègues, des amis, pour un déjeuner agréable par semaine. Ce networking sans l'être vous apportera des bouffées d'oxygène, mais aussi des idées dans tous les domaines, et des opportunités. Choisissez par ailleurs la bienveillance et l'entraide. Rendez service, donnez des conseils, dès

que vous le pouvez – à vos collègues, à vos cercles de connaissances. Prenez des nouvelles des gens « gratuitement », surtout lorsqu'ils sont en difficulté. Partager un contact avec quelqu'un qui recherche un emploi ou lui donner du temps, représentera beaucoup pour lui/elle et vous fera « sortir de vous ». J'ai honte de présenter ça égoïstement, mais c'est l'heureuse réalité du « win-win » : ces moments vous feront un bien fou⁴.



Une fois l'objectif identifié, pensez le changement par étapes

Grâce à ces temps de respiration du cerveau, vous avez identifié un objectif qui vous parle. Il peut être très éloigné de votre situation actuelle. Quel chemin pour y arriver ? La vie professionnelle n'est plus jamais linéaire, mais faite de « sauts », que vous pouvez préparer et déclencher. À chaque saut, vous atterrissez dans un domaine qui vous inspire plus, et qui reste suffisamment proche de votre zone de départ pour que vous y soyez assez légitime. Je suis directeur financier, je veux passer côté business, quelles cases me manquent ? Qu'est-ce que je sais faire vraiment ? Quelle position intermédiaire m'est accessible ? Quel projet de mon entreprise puis-je « prendre » en plus de mes fonctions, pour aller dans cette direction ? Quelle action de formation [je dirais « *upskilling* » si je n'avais pas peur de me faire taper sur les doigts], pourrais-je engager ?

Pour votre plan d'attaque : commencer petit mais régulier, peut vous permettre d'initier des actions de changement sans douleur, chaque jour. Dans son Ted Talk, Stephen Duneier propose brillamment des « ajustements marginaux » à votre quotidien, qui permettent de découper un projet ambitieux en objectifs atteignables⁵. Au lieu d'escalader une montagne, vous gravissez une colline par jour.

Pour conclure, disons un mot d'un sujet qui mérite un livre. Souvent, le blocage au changement vient du doute sur sa propre capacité à évoluer, à demander une position plus exposée, à faire « autre chose ». Il faudrait alors travailler à débusquer les croyances limitantes parfois intégrées comme des vérités, dès le jeune âge. Commencez par douter de vos incompétences ! ■

1— Et si on se reposait ? Comment en faire plus en travaillant moins, par Alex Soojung-Kim Pang et Jean-Yves Katelan, Editions De Boeck – et en anglais : Rest, Why you get more done when your work less.

2— Vous pouvez aller sur YouTube et chercher une méditation guidée – « méditation courte pour se recentrer », méditation du matin, ou autre.

3— Massive Online Open Course – des cours de grande qualité, sur tous les sujets même universitaires imaginables, ouverts à tous via Internet.

4— Par ailleurs, si vous avez déjà appelé une connaissance pour demander un service, vous confirmerez que c'est beaucoup moins embarrassant lorsqu'on l'a appelé(e) le mois dernier pour prendre de ses nouvelles...

5— Ted Tucson, *How to achieve your most ambitious goals.* (en anglais)

i

CONSEILS

Vous vous sentez paralysé(e) par le nombre des urgences : faites une pause.

Faites le vide dans votre tête

Trois minutes de méditation

Un tour de pâté de maison

Rangez votre bureau

et ça repart – vous reprendrez les choses par le bon bout.

LE FUTUR
C'EST MAINTENANT
LA SCIENCE AU SERVICE
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE



RAPPORT MONDIAL SUR
LE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2019



**Synthèse et analyse du
Global Sustainable Development Report 2019
« The Future is now »**

**REGARD TECHNIQUE
SUR LA MISE EN ŒUVRE MONDIALE
DES OBJECTIFS
DE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Les experts scientifiques internationaux montrent d'une part des lacunes de connaissances-compréhension et d'autre part des stratégies d'approche inopérante car trop éclatées. Les actions futures chercheront à se concentrer spécifiquement sur la meilleure production de co-bénéfices pour accélérer les progrès globaux et éviter délibérément les compromis court-termistes.



**Introduction
Une approche stratégique
à activer au plus vite**

Le rapport « The Future is now » publié fin 2019¹ a été largement relayé en France par le Comité 21 ou l'IDDRI. Les auteurs soulignent que **le développement durable ne se fera pas par un compromis aléatoire entre les secteurs mais par une approche stratégique globale.**

Un message clé est que le monde est devenu hyperconnecté au cours des 20 dernières années, ce qui rend les questions couvertes par les 17 Objectifs de Développement Durable [ODD]² très liées. La pandémie du Covid-19 en est un révélateur flagrant à l'échelle de la planète. Ceci montre à la fois des avantages de la poursuite de chaque objectif mais la nécessité de compromis pour intégrer les autres objectifs. Les politiques visant à faire avancer un objectif [mono-orienté] peuvent en menacer un autre.



**Rappel de l'ambition
des Objectifs
du Développement Durable ODD**

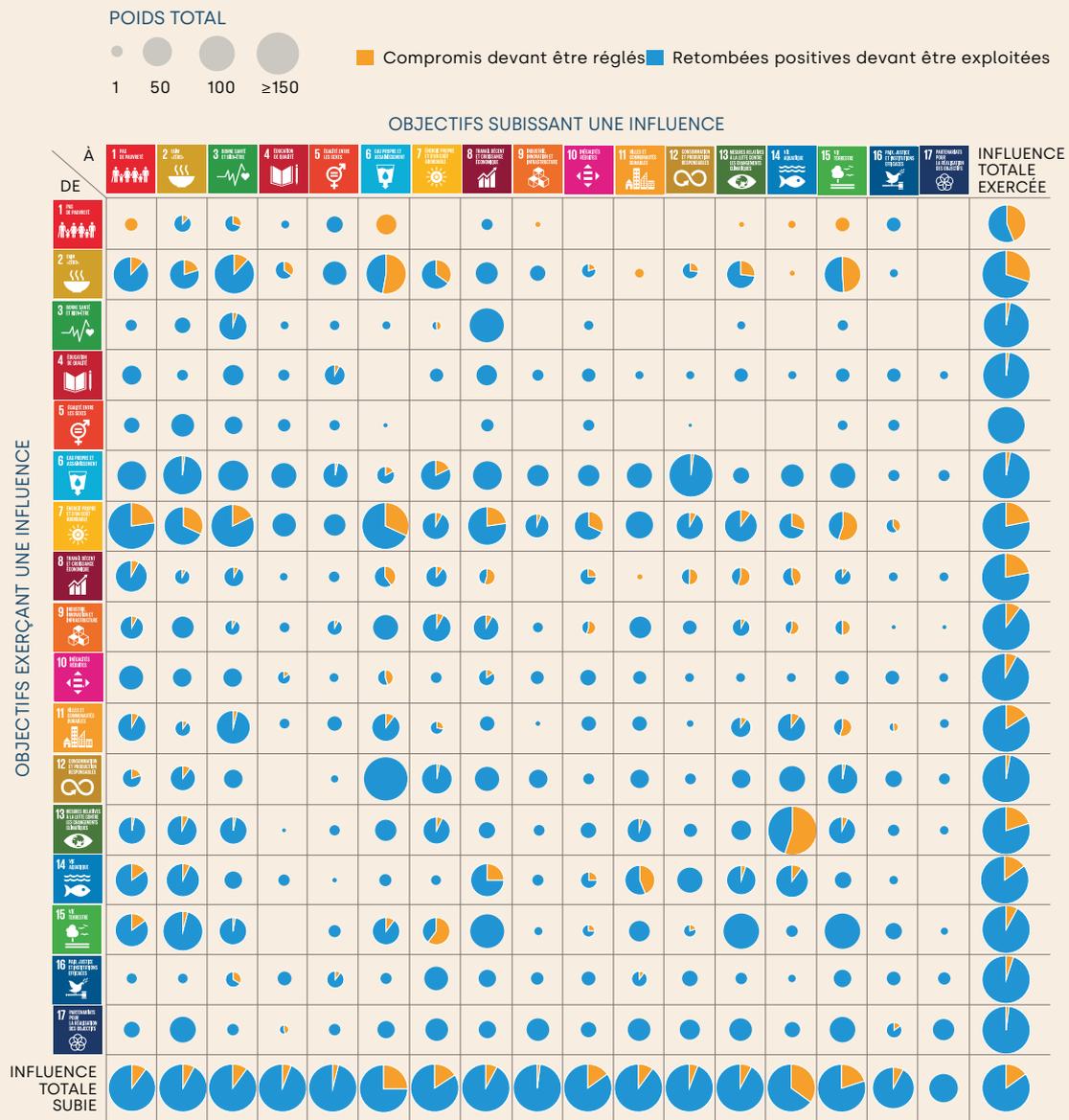
La science reconnaît maintenant la Terre comme un système dans lequel environnement et humain sont étroitement liés et nos progrès communs en tant qu'êtres humains peuvent être destructeurs selon le chemin utilisé pour y parvenir. C'est l'esprit des ODD établis sous l'égide de l'ONU et ratifiés en 2015 par 193 pays, que d'aider les gouvernements vers une transformation du statut social, économique et environnemental du monde, universellement bénéfique.

Une telle transformation impliquera des choix difficiles et des compromis. Le rapport reflète le caractère universel, indivisible et intégré de l'Agenda 2030 pour le développement durable. Il cherche également à renforcer les interfaces entre Science et Politique en fournissant des éléments de preuves pour la prise de la décision. Ce rapport global a été préparé



PAR **HENRI FRAISSE**

Président Fidarec,
conseiller NT Trade.
Membre du groupe
de travail de la mission
de préfiguration d'une
instance de place
sur l'investissement
à impact en France



par un groupe indépendant de scientifiques nommés par le Secrétaire-Général de l'ONU, comprenant 15 experts de divers horizons (dont Jean-Paul Moatti, membre du groupe de scientifiques et directeur de l'Institut de recherche pour le développement IRD). Cette approche globale est à redécliner à toutes les échelles (nationale, territoriale, communales). Plus que les 17 objectifs (et les 169 cibles), **ce sont les liens entre les objectifs qui sont la contribution opérationnelle forte et dynamique de cette démarche ODD**. Différentes matrices peuvent être élaborées, là aussi à différentes échelles, leur bonne maîtrise facilitera l'établissement des compromis et éclairera les chemins à prendre.

↑ La matrice ci-dessus [p. 6 du rapport GSDR] illustrant les liens entre les différents ODD est basée sur un total de 65 évaluations comprenant des rapports phares des Nations unies et 112 articles scientifiques publiés depuis 2015.

Une double lecture est possible par les sommes des interactions influençantes (horizontales) et celles des interactions influencées (verticales) et par les couleurs s'affichent les potentiels d'interférences entre objectifs, avec la domination du positif (Co-bénéfices = bleu) sur le négatif (rouge = lacunes de connaissances à lever).



L'état des lieux par objectifs quatre ans après

Force est de constater que les progrès ne sont que très partiellement au rendez-vous malgré les initiatives de certains pays et entreprises. Le rapport GSDR a analysé, les taux de progrès vers chaque objectif, au niveau mondial, sur la base des déclarations des pays (ex. Forum politiques de haut niveau) et de différents rapports scientifiques (ex: Perspectives mondiales pour l'environnement GEO-6, GIEC 2018 et 2019, IPBES 2019). Ils notent avant l'épidémie Covid-19 une tendance à la régression sur les objectifs 12, 13, 14 et 15, une possible stagnation sur les objectifs santé et éducation (même en France, voir rapport IDDRI³) et des performances contrastées sur les objectifs 2 et 10.

Notons aussi qu'aucun pays n'est, encore de façon convaincante, en mesure de d'atteindre l'ensemble des cibles 2030 du futur souhaitable affiché par les ODD.



L'identification de six axes prioritaires à opérationnaliser pour accélérer la mise en œuvre des ODD

Comment accélérer la mise en œuvre ? L'approche parcellaire par thématique, paraît inefficace et un éternel recommencement. **Le rapport a identifié quatre leviers de changement : la gouvernance, l'économie et la finance, l'action individuelle et collective, la science et la technologie.** Ces leviers peuvent déclencher des changements dans six domaines, appelés « chemins d'accès au changement systémique », que les auteurs décrivent comme des

systèmes qui sous-tendent les ODD. Les points d'accès sont les suivants (à rapprocher de la matrice des liens du §1):

- Renforcer le bien-être et les capacités humaines
- Évoluer vers des économies durables et justes
- Construire des systèmes alimentaires durables et des régimes de nutrition sains
- Atteindre la décarbonisation de l'énergie et l'accès universel à l'énergie
- Promouvoir un développement urbain et périurbain durable
- Définir et sécuriser les biens communs environnementaux mondiaux.

Dans le rapport, chaque point d'accès est décrit et conduit à des plans d'actions spécifiques. Par exemple, dans le cadre de « Sécuriser les biens communs environnementaux mondiaux », les scientifiques appellent les gouvernements à évaluer avec précision les externalités environnementales et à faire évoluer les usages et comportements par le signal prix, des transferts d'habitude, de réglementations ou toute autre dispositif.



Le bras de levier finance

Les quatre leviers de changement identifiés pour réussir la transformation, doivent chacun être repensés en fonction des enjeux et des cultures et surtout évoluer de façon cohérente en mobilisant au maximum les différentes formes d'intelligences collectives pour conduire à de nouvelles collaborations.

Sur le volet économie et finance, il est indispensable de renforcer les « process actuels » pour éviter tout résultat indésirable, pour repenser leurs effets au-delà des indicateurs monétaires ou financiers et conduire à des

actions ayant des résultats durables et socialement justes. Tous les différents outils doivent être mobiliser pour faire converger les actions des entreprises (ODD 13, 8, 11, 9 et 5) et les attentes des citoyens (ODD 1, 2, 3 et 4)⁴. Cela englobe la fiscalité, les règles de commerce, les différents types de flux financiers, publics et privés, nationaux ou internationaux. La démarche doit être double : accès à de nouveaux marchés et un meilleur partage des technologies, des données et des innovations (Open data...).



Conclusion

L'état des lieux est remarquable et sans appel. La nécessité d'une approche globale intégrée et systémique est clairement démontrée même si elle se révèle plus complexe que certains ne l'avaient imaginée. Un challenge contre le temps, on ne pourra sans doute pas éternellement remettre à demain l'ouvrage. Plus que jamais l'alliance société et sciences est fondamentale et l'intégration des approches top-down avec celles bottom-up. Le diagnostic des experts internationaux est en phase avec les observations terrains, réussissons le décloisonnement des acteurs⁵. ■

1— https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24797GSDR_report_2019.pdf

2— ODD : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable> et <https://www.agenda-2030.fr/od/17-objectifs-de-developpement-durable-10>

3— L'expérience Saint-Fons H. Fraisse, L. Gharib et S. Rosales-Montano dans le Guide ODD collectivités du Comité 21, 2019. <http://www.comite21.org/docs/doc-non-mis-en-ligne/2019/guide-oddcollectivites-2019-a4-pap-interactif2.pdf>

4— PwC (2017). <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/sdg-reporting-2017.pdf>

5— Article d'H. Fraisse et C. Baudouin. Compte rendu ce qui compte. Quelle contribution des données ESG à l'analyse financière ? Finance&Gestion N°376 (février 2020) <https://www.finance-gestion.com/dossier/quelle-contribution-des-donnees-esg-a-lanalyse-financiere/>



DFCG

Digitalisation... vous avez dit digitalisation ?

La 1^{re} édition des « Rencontres du Digital et de la Finance d'Entreprise » de la DFCG qui se sont tenues le 18 septembre dernier a été un beau succès.

Près de 300 participants se sont inscrits à cet événement organisé en format « hybride » [présentiel et virtuel] qui a permis de mobiliser des financiers de toutes régions.

Fil rouge de cette matinée de débats : « Digitalisation, un projet de transformation d'entreprise – De la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle ».

Les témoignages concrets d'experts et de financiers d'entreprise de grands groupes et de PME/ETI (L'Oréal, Thales, Total, Sanofi, Securitas, Ritz Paris, Monaco Telecom, Radiall, etc.) ont permis de passer de la théorie à la pratique sur ce sujet stratégique pour toutes les entreprises.

Un événement organisé en partenariat avec Board, Cegid, Sidetrade, Teknowlogy, Software AG et Sage. ■

Plus d'information sur www.dfcg.fr

e-Tables rondes Rencontres du contrôle de gestion

3 novembre de 8h30 à 10h30

Adapter le pilotage en temps de crise : entre gestion des urgences court terme et maintien des ambitions moyen terme

Dans un contexte d'instabilité et de fortes incertitudes, comment les contrôleurs de gestion se sont adaptés pour répondre aux demandes urgentes du management ?

Comment le contrôle de gestion aide l'entreprise à adapter son business model, son mode de gouvernance, à revoir ou reconstruire sa stratégie et à redéfinir ses priorités de développement ?

L'objectif de la e-table ronde sera d'illustrer par des témoignages pratiques d'intervenants issus de différents secteurs d'activité, comment :

- Adapter le court terme en ajustant le processus de reporting, les prévisions, la gestion de trésorerie, la reconstruction des budgets,
- Soutenir la relance de l'activité de l'entreprise,
- Être force de proposition dans l'adaptation de la stratégie et l'alignement de la reprise sur des objectifs stratégiques adaptés. ■

16^e Assises des services publics

5 novembre de 9h à 14h30

Bercy - Amphithéâtre Pierre Mendès France
(en présentiel ou à distance)

Les dirigeants financiers du secteur public, acteurs de la transformation numérique

Les 16^e Assises nationales des services publics, organisées par la DFCG en partenariat avec EY, se tiendront le 5 novembre prochain au Ministère des Finances à Bercy et porteront sur le thème « Les dirigeants financiers du secteur public, acteurs de la transformation numérique ».

Deux interventions ministérielles introduiront et clôtureront cette matinée d'échanges autour des enjeux, défis et apports de la digitalisation de la fonction financière du secteur public et des impacts de la crise sanitaire.

Des personnalités de haut niveau feront part de leurs expériences et de leurs points de vue sur la transformation numérique et les résultats de l'étude « Les dirigeants financiers publics du futur » seront présentés. ■



Webinaires [Métier du financier]

8 octobre de 11h à 12h

Reporting consolidé : digitalisez votre processus !

[EMAsphere]

Vous avez plusieurs filiales/entités et devez consolider leurs données ? Vous travaillez avec plusieurs devises ? Il vous arrive de passer plus de temps à collecter les informations et produire vos reportings de gestion plutôt qu'à les analyser ? Découvrez comment gagner du temps et facilement digitaliser votre processus de consolidation de gestion.

Au programme : L'intérêt de digitaliser son reporting

- Quelle solution pour automatiser la création de reportings de gestion consolidée ?
- Retour d'expérience de Thierry Guelfi, Group CFO & HR de Peers Group,
- Questions/réponses. ■



Webinaires [Métier du financier]

15 octobre de 11h à 12h

Êtes-vous prêts pour 2021 ?

[Western Union]

Un guide pour toute entreprise concernée par la volatilité des marchés des changes et des problématiques de projection budgétaire.

Au programme :

- Perspectives globales : calendrier des événements de marché clés,
- Analyses macroéconomiques,
- Projection de taux de change sur les devises majeures,
- Gestion des risques : comment protéger ses marges après la crise ? ■

DFCC



Webinaires [Métier du financier]

13 octobre de 11h à 12h

Digitalisez votre processus Procure-to-Pay pour transformer, soutenir et booster votre activité

[EY, Esker]

Dans un contexte économique sans précédent, où l'avenir est imprévisible, le DAF doit impérativement jouer son rôle de business partner et piloter la performance économique et financière de l'entreprise. La digitalisation du processus Procure-to-Pay est un élément de réponse sur lequel les DAF peuvent investir pour maintenir l'activité et piloter le cash en temps réel. EY et Esker vous donneront des clés pour doper la résilience de votre entreprise grâce à la dématérialisation de vos achats et factures fournisseurs. ■



Webinaires [Métier du financier]

21 octobre de 11h à 12h30

L'Économie circulaire appliquée : l'engagement du groupe Tarkett

[DFCC Expérience]

Les fondamentaux de la société de consommation trouvent aujourd'hui leurs limites face aux défis environnementaux, à ceux liés à l'utilisation effrénée des ressources, conjointe à l'augmentation inéluctable de la population mondiale, et, in fine, à notre impact sur le climat.

L'entreprise est au cœur des processus de transformation pour réduire ses impacts, à tous les stades des cycles productifs. Les enjeux sont notamment l'optimisation des flux de matière et d'énergie, la remise en cause du cycle de vie de l'objet en réintroduisant des modèles de production inspirés du fonctionnement des écosystèmes.

Les directives européennes comme le cadre juridique français se mettent, en place et les entreprises doivent s'adapter. ■

AGENDA



OCTOBRE 2020

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

DFCG au féminin

Regards croisés DAF/DRH: quel leadership post-Covid?

Mardi 6 octobre - De 17h30 à 19h
Hôpital de Fourvière - Lyon

Pôle Deux Savoie: Table ouverte pour la « relance » du pôle

Jeudi 8 octobre - De 19h à 22h
Annecy

Soirée de clôture du projet Entrepreneurs et DAFs en région Auvergne Rhône-Alpes

Lundi 12 octobre - De 19h15 à 22h
Lyon

DFCG au féminin

Social selling ou comment se vendre?

Jeudi 15 octobre - De 19h15 à 22h
Dans les locaux de HR
Consultancy Partners - Lyon

BRETAGNE PAYS-DE-LOIRE

[Dirigeants financiers externalisés]

Atelier de travail en visio

Mardi 6 octobre - De 19h à 20h
En ligne - Teams

[Rennes]

Atelier « Animation d'équipe »

Jeudi 8 octobre - De 19h à 22h
IUT de Rennes - Département GEA - Rennes

[Rennes]

Atelier « Cadres et actionnaires »

Jeudi 29 octobre - De 19h à 22h
Salle Condorcet - IUT GEA Rennes

CÔTE D'AZUR

DFCG CÔTE D'AZUR:

Réunion du bureau

Mardi 6 octobre - De 19h à 21h
Cabinet Fiducial - Saint-Laurent-du-Var

DFCG CÔTE D'AZUR: L'absentéisme continue d'augmenter en France?... et du côté de chez vous?

Jeudi 8 octobre - De 18h30 à 22h
Holiday Inn - Port de Saint-Laurent-du-Var

LORRAINE

Quelle Business Intelligence pour le traitement de vos données?

Jeudi 22 octobre - De 19h à 21h30
CESCOM - Metz

1^{er} Trophée Grand-Est

Jeudi 29 octobre - De 19h à 22h
Musée des Beaux-Arts de Nancy - Nancy

MIDI PYRÉNÉES

Le Management du cash en période de crise

Jeudi 22 octobre - De 18h à 22h
Toulouse Business School - Amphithéâtre
Max Cluseau - Toulouse

NATIONAL

[Webinaire - Métiers du financier]
Reporting consolidé: digitalisez votre processus!

Jeudi 8 octobre - De 11h à 12h
En ligne

PARIS - ILE-DE-FRANCE

[Réunion de groupe]

Mission DAF - 13/10

Mardi 13 octobre - De 18h à 20h
Maison de la Finance - Paris

[IDF Vision du financier]

L'Économie Circulaire Appliquée: l'engagement du groupe TARKETT

Mercredi 21 octobre - De 17h30 à 19h30
Maison de la Finance - Paris

[Réunion de groupe]

DAF Temps Partagé - 27/10

Mardi 27 octobre - De 18h30 à 22h
Maison de la Finance - Paris



NOVEMBRE 2020

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Partenariat avec France Invest: Comment développer votre entreprise avec le capital-investissement?

Mardi 10 novembre - De 18h à 22h30
Hôtel Intercontinental - Lyon

BRETAGNE PAYS-DE-LOIRE

[Dirigeants financiers externalisés]

Réunion mensuelle: lancer son activité

Lundi 2 novembre - De 19h à 20h30
CNAM Nantes

CÔTE D'AZUR

DFCG CÔTE D'AZUR:

Réunion du bureau

Mardi 3 novembre - De 19h à 21h
Cabinet Fiducial - Saint-Laurent-du-Var

NOUVELLE AQUITAINE

DFCG Bordeaux: Comment optimiser la gestion de trésorerie en période de crise et au-delà?

Jeudi 5 novembre - De 19h à 20h30
Mama Shelter - Bordeaux

PARIS - ILE-DE-FRANCE

[National]

Assises nationales des services publics 2020

Jeudi 5 novembre - De 9h à 14h
Ministère de l'économie et des finances - Paris

[Réunion de groupe]

Mission DAF - 10/11

Mardi 10 novembre - De 18h à 20h
Maison de la Finance - Paris

BIENVENUE

Ils ont rejoint la DFCG

ALSACE

NICOLAS BATESTI
Directeur administratif
et financier
*Société de gestion
d'entreprises*

AUVERGNE- RHÔNE-ALPES

FRÉDÉRIC REGOTTAZ
Directeur général
Frédéric Regottaz

CÉDRIC DE CONINCK
Directeur administratif
et financier
Nutrargroup

CHRISTOPHE DURIEZ
Directeur administratif
et financier
Groupe Mimea

FLAVIO BASSO
Head of Finance, France
Flavio Basso

JÉRÔME NEYRET
Auditeur financier
Mazars

BRETAGNE PAYS DE LOIRE

CATHERINE MENANT
Directeur administratif
et financier
Le Voyage à Nantes

ELINE COLLEU
Responsable
comptable Groupe
Scé

SONIA PAPILLON
Responsable de
participations / Capital
Investissement
Sonia Papillon

ANNE GODART CIVILISE
Business Process Expert
Anne Godart Civilise

CÔTE D'AZUR

LÉO BLAY
Contrôleur de gestion
Léo Blay

NATHALIE ROUX
Directeur administratif
et financier
Nathalie Roux

HAUTS-DE-FRANCE

PHILIPPE BRAND
Directeur administratif
et financier
Indelec

STEPHANE EUGENIO
Directeur administratif
et financier
Interm'Aide

MIDI PYRÉNÉES

FRÉDÉRIQUE PONCHAUT
Secrétariat général
Mercator Océan

NORMANDIE

PAUL SORET
Contrôleur de gestion
Paul Soret

NOUVELLE AQUITAINE

CELIA FANEAU
Directeur général finances
Célia Faneau

DAMIEN ROUSSEAU
Responsable de service
contrôle de gestion
Damien Rousseau

AUXANE BERNARD
Directeur administratif
et financier
Belco

NOUVELLE AQUITAINE

THIBAUT SALOU
Directeur administratif
et financier
2-3Q Media

EMMANUEL LONCKE
Responsable clientèle
entreprise
*Arkea Banque entreprises
et Institutionnels*

PARIS - ILE DE FRANCE

MIKAEL COLAS
Étudiant master finance
en alternance
Trustpair

PIERRE CRIBIER
Directeur administratif
et financier
Noveane

HELENE CESAR
Directeur administratif
et financier
Helene Cesar

MARC CONSTANTINI
Directeur finance
Marc Constantini

MARIE BOËDEC-MENARD
DAF à temps partagé
Référence Sgè

WILLIAMS HOUNKPATI
Contrôleur de gestion
Williams Hounkpati

IDAYATH SANNI OGBON
Chef de mission
Strataige Expert Consult

PIERRE-YVAN HOUSSOU
PDG
Novitxe Consulting

AKAMBI BELLOW
Contrôleur de gestion
Bnp-Paribas

GUILLAUME BAZAN
Head of Finance
Toucan Toco Sas

JEAN-PAUL JORRO
Directeur plan d'affaires et
pilotage financier groupe
Colas Sa

FRANÇOIS POGODALLA
Directeur administratif
et financier
*Alliance Healthcare
Group France*

EMMANUEL GOUGEON
Directeur général
adjoint finances
Adl.Partner

GREGORY VAAS
Responsable Consolidation
et contrôle financier groupe
Up

HUGUES CHOMEL
Directeur finance Groupe
Vicat

PASCALE BON
Directeur Contrôle
Interne MEA
Pascale Bon

RÉUNION

VÉRONIQUE KONARZEWSKA
Responsable du contrôle
de gestion groupe
Strob

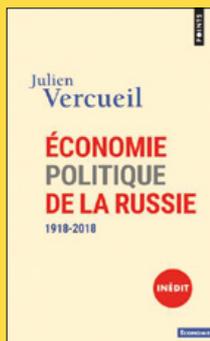
HERVÉ CHARLANES
Président
3 A Overseas

PHILIPPE SANDJIVY
CFO
Dhl International

CAROLINE CLAPIER
Directrice administrative
et financière
Cbo Territoria



En partenariat
avec le comité de lecture du prix Turgot



ÉCONOMIE POLITIQUE DE LA RUSSIE – 1918-2018

 Julien Vercueil

Comme disait Winston Churchill, « la Russie est un rébus enveloppé de mystère au sein d'une énigme ». Pour mieux comprendre un pays, il s'avère nécessaire de connaître son histoire. L'auteur, Julien Vercueil, propose dans cet ouvrage une synthèse de l'économie politique russe.

Le livre débute en 1918, lors de la révolution bolchévique. D'inspiration marxiste, cette dernière repose sur la collectivisation de l'économie. La planification centralisée devient systématique en 1928 avec comme chef d'orchestre des plans quinquennaux, le fameux Gosplan. Les deux grands piliers de l'économie sont la propriété étatique et la planification centralisée. Les réformes commencent en 1985 avec un jeune apparatchik réformateur, M. Mikhaïl Gorbatchev. Ce fervent défenseur de la liberté d'expression et d'ouverture, veut réformer l'économie soviétique en profondeur. La Perestroïka va conduire inexorablement à l'implosion de l'URSS et à la naissance de la Fédération de Russie. C'est fin 1999 qu'apparaît le nouvel homme fort du pouvoir, le Président Vladimir Poutine, qui mettra fin à dix ans d'incertitude. La Russie entre dans une nouvelle ère ayant pour moto la souveraineté économique. Avec le développement de l'industrie pétro gazière, le pays connaît une décennie brillante de 1999 à 2008. L'économie se caractérise également par l'interpénétration des secteurs financier et énergétique avec un phénomène de concentration sur un petit nombre de gros acteurs. Cependant, certains pans de l'économie n'ont pas profité de cette embellie, c'est le cas notamment de l'industrie manufacturière. Elle ne s'est toujours pas relevée de sa chute des années 90.

Ainsi, la rente pétro gazière influence de manière systématique le régime d'accumulation russe et souligne sa dépendance aux fluctuations du prix des matières premières, notamment du pétrole. En 2008, la Russie se sentait immunisée contre la crise financière, comme ses banques n'avaient pas investi dans les subprimes. Mais, elle est touchée de plein fouet par cette dernière en automne de la même année. Son système financier est le premier impacté avec la coupure de l'accès de l'investissement en dollars. La crise surprend également par son ampleur avec une chute de 7,9% de PIB malgré un plan anticrise. Même si l'économie russe a amorcé son redressement en 2017, elle demeure toujours à la croisée des chemins et soulève des questions par rapport aux orientations prises, notamment en matière de politique de substitution aux importations, son rapport à la Chine et aux BRICS et aussi ses relations avec l'Union européenne. Selon l'auteur, sur ce dernier point, la Russie et l'Union européenne ont tout à y gagner. Pour la première, cela lui permettrait de développer son tissu de PME, structurellement sous-représenté, avec le renforcement du réseau russo-européen et des échanges d'expériences et de compétences. L'Union européenne a de son côté tout intérêt à construire un partenariat avec une Russie stable et prospère.

Julien Vercueil est professeur de sciences économiques à l'INALCO, directeur du master « Commerce international », il codirige le séminaire « BRICS » de l'EHESS. Il est également rédacteur en chef de la Revue de la Régulation.

Par Florence Anglès

Éditions Points, 368 pages



TRAVAILLER À L'ÈRE POST-DIGITALE – QUEL TRAVAIL POUR 2030 ?

 Dominique Turcq

« La connaissance vient par les livres. La croyance par les apôtres. »

Oui, l'accroissement des connaissances est le fondement de ce livre !

Le travail est un phénomène complexe et humain à la fois, si semblable à la théorie du chaos au vu du caractère inopiné de ses fluctuations, même à l'occasion de faibles transformations. Ruptures et disruptions nouvelles incitent à prévoir le devenir au-delà de l'unique question du travail.

L'imprévu étant l'axiome irréfutable, il faut appréhender les choses avec une vision anticipatrice et néanmoins optimiste, car il ne sera probablement pas exactement ce que l'on a pu imaginer ou espérer.

Ce texte éclectique et serré par sa densité s'affiche véritablement comme la vis et l'écrou. Son originalité réside dans le fait qu'il analyse et pose avec pertinence la question de la place et du sens du travail dans ce XXI^e siècle, en affranchissant ses investigations de certitudes et de tout dogmatisme.

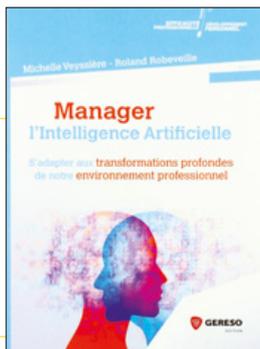
Une société de nouvelle proximité est en train de naître, elle sera plus inclusive. Les entreprises et les individus devront assumer leurs engagements réciproques. Les mutations décrites par Dominique Turcq vont aboutir à des modifications profondes de l'emploi.

« C'est en ce sens que l'optimiste est quelqu'un qui pense que le futur est incertain ».

Dominique Turcq est diplômé d'HEC et de l'EHESS, sociologue. Il est conseiller auprès de dirigeants d'entreprises et de plusieurs ministères. Sa carrière, au carrefour du monde académique et du monde économique, lui confère une vue originale, multidimensionnelle et concrète sur les enjeux économiques et sociaux contemporains. Il a fondé et préside l'Institut Boostzone.

Par Freddy Godet des Marais

Dunod, 288 pages



MANAGER L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE – S'ADAPTER AUX TRANSFORMATIONS PROFONDES DE NOTRE ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL

Michelle Veysière et Roland Robevelle

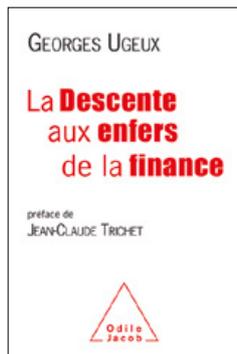
Les auteurs montrent qu'il faut distinguer le management transactionnel, le management transformationnel et le Network management. Le transactionnel (la gestion au quotidien) peut être remplacé par l'IA. Le transformationnel (la création, la motivation...) relève plus de l'humain que de l'IA. Le management réseau (transmettre, partager) repose sur le phygital (l'humain augmenté par les digital). L'organisation aura toujours besoin de managers pour donner du sens, décider, motiver, gérer les crises et rendre des comptes. Les décisions peuvent être intuitives, analytiques et/ou rationnelles, mais plus le manager a de responsabilités, plus ses décisions sont politiques, et donc, inaccessibles à l'IA.

Le manager du XXI^e siècle doit maîtriser trois types de compétences : la communication, la collaboration, la créativité. Il doit en outre faire preuve d'empathie, d'aptitudes cognitives, d'agilité et de curiosité. Les dirigeants, doivent également analyser, oser, gérer l'échec, développer leur potentiel, avoir un esprit entrepreneurial... autant de compétences d'interaction et d'acculturation que l'IA ne peut pas remplacer mais peut seulement contribuer à développer.

Les auteurs sont professeurs au CNAM et à l'ENSTA.

Par Jean-Jacques Pluchart, Professeure émérite à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Laboratoire Prism, Membre de la DFCG

Éditions Gereso, 210 pages



LA DESCENTE AUX ENFERS DE LA FINANCE

Georges Ugeux

Dans cet ouvrage, l'auteur revient sur les dérives d'un système financier complexifié à l'extrême dont les dérives et les défaillances de toutes natures, publiques, privées, micro-économiques, macroéconomiques, réglementaires nous ont conduit au bord d'un gouffre. Chaque étape depuis la chute de Lehman Brothers est ponctuée d'instantanés extraits des publications de dix années de son blog financier pour le quotidien « le monde ».

Il porte un regard très critique sur la dualité entre les États toujours plus avides de surendettement et les banques centrales toujours plus promptes à les accompagner avec leurs baisses de taux et leurs achats massifs d'obligations souveraines. Cette absence de discipline budgétaire, principalement marquée aux États-Unis, est une menace de nouvelle crise mondiale dont la déflagration sera sans équivalent.

Ce « tsunami » financier peut-il encore être évité ? les gouvernements auront-ils le courage nécessaire pour faire les réformes indispensables afin de diminuer l'endettement ? Georges Ugeux nous livre une analyse très acerbe de la situation et montre que les banques centrales sont peut-être plus source d'instabilité que de stabilité.

Georges Ugeux enseigne à la Columbia University School of Law et a été pendant sept ans vice-président du NYSE.

Par Philippe Alezard

Éditions Odile Jacob, préface de Jean-Claude Trichet, 336 pages



Les deux ouvrages portent sur les effets des révolutions technologiques du début du XXI^e siècle, et notamment, sur les avènements de l'Intelligence Artificielle, des nanotechnologies et du génie génétique.

LE MONDE QUI VIENT

Christophe Victor

Le livre de Christian Victor dénonce les dérives de l'innovation. Il montre qu'elle s'accompagne d'une montée des populismes dans les pays occidentaux. Face à la complexité et à l'instabilité du monde, les gouvernants ne parviennent plus à mobiliser les électeurs autour d'un projet commun. Ils sont influencés par les actionnaires et les dirigeants des firmes multinationales. Les consommateurs sont sous l'influence des réseaux sociaux et des plateformes numériques. Les emplois répétitifs sont menacés par les robots. Les citoyens sont manipulés. La médecine est menacée par le transhumanisme. L'auteur invite les acteurs à reprendre le contrôle des grands systèmes et propose des solutions concrètes de libération.

Éditions Plon, 336 pages

LE MONDE QUI VIENT EN 33 LEÇONS

Michel Levy-Provençal

Le livre de Michel Levy-Provençal recense au contraire les bienfaits des innovations. Il pose 33 questions soulevées par la 4^e révolution industrielle. Il se demande notamment à quoi doit selon nous ressembler le monde de demain. Les questions portent sur les avenir du capitalisme, de la planète, des transports, de la biologie de synthèse, du revenu universel... Sous ces différentes questions, se cachent des problèmes de gouvernance et des dilemmes éthiques.

Les auteurs sont des fondateurs de TEDx Paris et des chroniques aux Échos.

Par Jean-Jacques Pluchart, Professeure émérite à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Laboratoire Prism, Membre de la DFCG

Éditions Belin, 216 pages



QUAND LA PRESSE CONFOND L'ÉCONOMIE ET LA GESTION

Qu'est-ce qui, dans mes idées, m'appartient?

Suis-je vraiment hors d'atteinte de l'air du temps et immunisé contre l'influence des médias? Le jobard, le crédule, c'est toujours l'autre. Pourtant, nos idées spontanées ne sont pas ajustées au monde qui nous entoure. Illustration.



PAR MICHAËL LAINÉ

Maître de conférences en économie à l'Université Paris 8, auteur de « L'économie vue des médias », Editions Le Bord de l'eau, 2020

Tout d'abord, les médias confondent logique gestionnaire et logique économique. Cela peut sembler étonnant, mais la transposition de l'une sur l'autre est totalement fallacieuse. Pourtant, on ne peut comprendre l'économie sans faire appel à des notions de gestion telles que coûts, revenus, profits. L'erreur, fatale, se situe ailleurs, dans le raisonnement. La gestion, c'est sa raison d'être, n'a trait qu'à une unité économique: un coût est un coût, une dette n'est pas une créance. Elle n'y voit que d'un œil là où l'économie embrasse tout du regard: ce coût pour moi, acheteur ou employeur, est aussi un revenu pour l'autre partie à la transaction, le vendeur ou le salarié. Et cela change tout. À l'échelle de l'économie entière, une baisse de coûts (quels qu'ils soient, y compris ces achats forcés de services publics que sont les impôts) se traduit par une diminution de revenus. Collectivement, nos dépenses sont nos revenus - et inversement. C'est pourquoi le PIB se calcule indifféremment par les coûts ou par les revenus. Les effets d'une variation de coûts peuvent même se cumuler: ces personnes auprès de qui nous ne dépensons plus, étant pri-

vées de revenus, vont à leur tour moins dépenser. Nous sommes tous liés les uns aux autres à travers la gigantesque chaîne de l'économie. Par ricochets, cela va affecter nos clients ou les clients de nos clients, etc. Par conséquent, l'inlassable plainte du contribuable n'est pas justifiée: si je paye cent euros d'impôts en moins, je n'aurais pas cent euros de plus à ma disposition, car je percevrais aussi moins de revenus. Quel effet l'emportera? La réponse est complexe. À tout le moins, notre raisonnement spontané est erroné.

Reste que, dans un monde ouvert, où chaque pays est engagé dans une lutte sans merci pour la suprématie économique, on peut espérer une amélioration de la compétitivité. Toutefois, cette dernière est toujours relative. Si nos concurrents tranchent plus que nous dans leurs charges, notre compétitivité se détériore. Au surplus quand le monde entier s'inscrit dans une course à la réduction des coûts salariaux, cela implique une réduction des revenus salariaux, principaux composants de la demande, cet autre nom des ventes des entreprises. Pour que les exportations d'un pays augmentent, il faut que les revenus des importateurs s'accroissent; or si l'ensemble des compétiteurs cherche à diminuer ses coûts, les revenus des importateurs n'augmentent pas; les ventes seront décevantes - ou alors elles se feront à crédit. Ce n'est pas un hasard si tous les pays qui ont le plus recouru à l'endettement avant la crise de 2008 étaient aussi les moins compétitifs, de l'Irlande aux États-Unis, en passant par l'Espagne et le Royaume-Uni. Ce genre de précision, cruciale, élémentaire pourtant, n'est pas apportée dans les médias.

Faire de la croissance perpétuelle des excédents commerciaux l'objectif de long terme de l'économie est une doctrine aussi erronée que dangereuse, qui porte le nom de « mercantilisme » en science économique. Pour exporter, il faut un importateur. Si, du fait de nos succès, ce dernier connaît la crise, il finira par moins importer, et nous par moins vendre. La crise se propage alors. Mais il y a plus: puisqu'un revenu est un coût et vice-versa, tout pays riche, c'est-à-dire à revenu élevé, a un coût du travail élevé, et doit miser sur l'innovation et la qualité pour être compétitif.

En général, plus un pays est compétitif, plus son coût du travail est élevé. Cela est factuel. Les nations les plus pauvres sont les plus compétitives au niveau des coûts. Améliorer sa performance sur ce plan-là revient à appauvrir sa population - sauf à améliorer aussi la productivité de la protection sociale, principale composante du salaire indirect, mais cela est un autre débat, et il y a peu de gains à en attendre. En outre, la moitié du déficit commercial français procède des pratiques d'optimisation fiscale des multinationales. En effet, un service fourni par une maison mère implantée dans un paradis fiscal est enregistré comme une importation en comptabilité nationale. De tout cela, qui lui permettrait d'avoir une vision complexe et nuancée de la situation de son pays, le lecteur ne saura rien. Mon étude exhaustive sur deux années de production journalistique (15 300 articles) met en évidence que les médias recourent quatre fois plus aux stéréotypes et jugements moraux qu'aux concepts scientifiques. L'accélération de nos sociétés entraîne une régression de la pensée. ■

19 2020
Nov.

À PARTIR
de 17H30

Espace
TITAN-NANTES

PRIX
FINANCE
& GESTION



FG | **10^e Trophée**
Finance
& Gestion
Bretagne | DFCG
Pays-de-la-Loire

RETRANSMISSION à BREST, VANNES & RENNES

"Innover à tous les coups... ou presque" par Fred Colantonio

Soirée réservée aux professionnels de la fonction "finance"

> Information & Inscription sur le site : www.dfcg.com

Création Graphique : www.mon-atelier-calore.com





Financium
DFCG

18^e édition www.financium.fr

16 décembre 2020

Les Salons Hoche, Paris 8^e - Évènement hybride

Se réinventer durablement

#Financium2020

3 grands défis de la profession



**ADAPTER LA STRATÉGIE FINANCIÈRE
DE COURT ET LONG TERMES**

Optimiser la trésorerie, cash flow, cost, financement, dette, intégrer la RSE, etc.



**REDÉFINIR LA STRATÉGIE DE
CROISSANCE**

Préconiser ou réinventer les business models, intégrer de nouveaux modes de consommation, prendre des risques pour croître.



**RENOUVELER L'ORGANISATION
DU TRAVAIL ET DE LA PRODUCTION**

Travail, externalisation, relocalisation, y compris dans le cadre des CSP.