

L'ADN du CFO

# Le rôle du CFO : déterminé ou déterminant ?

L'ADN du CFO en mutation  
[ey.com/fr/adnducfo](https://ey.com/fr/adnducfo)

■ ■ ■ ■ ■  
The better the question.  
The better the answer.  
The better the world works.

The EY logo consists of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. The 'E' and 'Y' are connected at the top. A yellow diagonal line is positioned behind the 'Y', extending from the bottom left towards the top right.

Building a better  
working world

EY remercie les nombreux CFO qui ont pris le temps de répondre à cette enquête, et plus particulièrement ceux qui ont bien voulu nous faire part de leur expérience personnelle dans une série d'entretiens approfondis :

**Eriikka Söderström**  
CFO, KONE

**Gerry Bollman**  
CFO, Fletcher Building

**Deborah Gibbins**  
CFO, Mary Kay

**Tony Staffieri**  
CFO, Rogers Communications

**Kelly Wong**  
CFO, KIDO Group

**Jacques Tierny**  
CFO, Gemalto

**Mavinakere Rangantha**  
CFO, Infosys

**Malina Marinova**  
Directrice financière,  
Progress Software  
Ancienne CFO de Telerik

**Zlatko Todorcevski**  
CFO, Brambles

**Chris Chen**  
CFO, Omnicom

**Dr. Stefan Kirsten**  
CFO, Vonovia

**Miguel Escrig**  
CFO, Telefónica

**Francesco Tanzi**  
CFO, Pirelli & C. S.p.A

**Ryan Mangold**  
Directeur financier du groupe,  
Taylor Wimpey

**Dr. Guy Look**  
CFO et Directeur exécutif,  
Sa Sa International Holdings  
Limited

**Simon Kelly**  
COO et CFO sortant,  
Nine Entertainment Co.

**Frank H. Lutz**  
CFO et membre du Conseil  
d'administration,  
Covestro AG

**Darren Tan Siew Peng**  
CFO, OCBC Bank

**Claude Changarnier**  
Vice-Président de la division  
International Finance,  
Microsoft International

**Peter Vekslund**  
Vice-Président exécutif et CFO,  
PANDORA A/S

**Suketu (Suky) Upadhyay**  
Vice-Président exécutif et CFO,  
Endo International plc

## Méthodologie

EY a interrogé 769 responsables financiers en Amérique du Nord et du Sud, en Europe, au Moyen-Orient et dans la région Asie-Pacifique entre décembre 2015 et février 2016, et réalisé des entretiens individuels avec 21 CFO. Retrouvez les détails de l'échantillon de l'enquête en pages 32 et 33 du présent rapport.

# Edito



Dans la première enquête d'EY sur l'ADN du CFO, réalisée en 2010<sup>1</sup>, EY présentait le rôle déjà élargi du CFO pour couvrir non seulement les compétences financières traditionnelles mais aussi des responsabilités plus stratégiques et axées sur le marché. Six ans plus tard, dans cette nouvelle édition de l'ADN du CFO, nous constatons que ces mutations se sont accélérées plus vite que prévu.

Le rôle du directeur financier est bouleversé par l'innovation numérique, la prolifération des données, la volatilité des risques, le renforcement de la réglementation et l'attention croissante de parties prenantes de plus en plus nombreuses et exigeantes. Pour soutenir l'innovation nécessaire à toute croissance durable et contribuer à la stratégie de l'entreprise, les CFO doivent intégrer dans leur rôle ces 4 forces motrices (digital, data, risques, parties prenantes).

Nous sommes heureux de vous présenter les résultats de cette nouvelle enquête, menée auprès de 769 directeurs financiers à travers le monde.

Nous espérons que les enseignements de cette publication enrichiront vos réflexions sur le rôle du CFO et son évolution et vous aidera à mieux appréhender vos perspectives.

**Laurent Vitse**

Associé, Accounts Leader, Ernst & Young et Associés

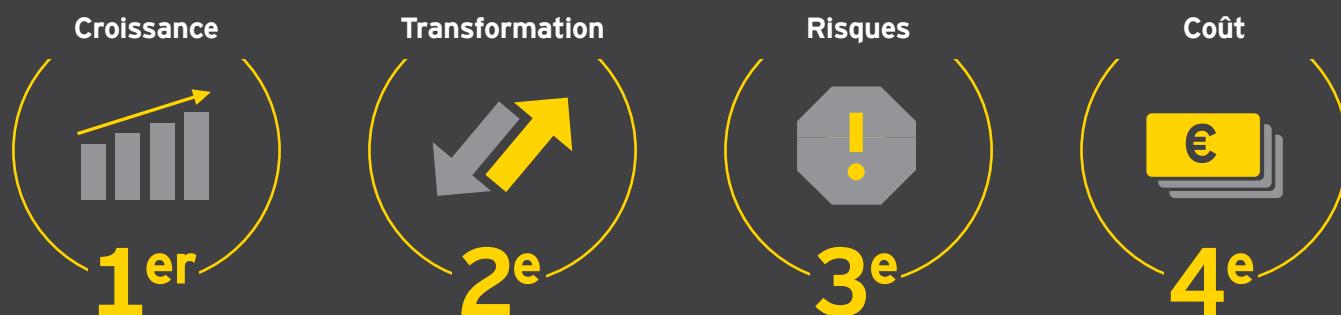
<sup>1</sup> *The DNA of the CFO, EY, 2010.*

## Table des matières

Le portrait du CFO français	2
Le CFO – un rôle sous tension	5
Quatre forces motrices rebattent les cartes du CFO :	8
Force n° 1 : Digital	9
Force n° 2 : Data	11
Force n° 3 : Risques et volatilité	13
Force n° 4 : Parties prenantes et réglementation	16
Le CFO d'aujourd'hui : un visage aux multiples facettes	20
Cap sur la transformation : le plan de développement des compétences du CFO	23
Compétences personnelles : mettre son propre programme en avant	23
Objectifs stratégiques : définir son rôle pour accompagner la stratégie de l'entreprise	28
Forces externes : aider son entreprise à s'adapter à un environnement économique en mutation	30
Conclusion : maîtriser l'avenir	31
Autres publications	31
Echantillon de l'enquête	32

# Le portrait du CFO français

## Les quatre priorités du CFO dans les 5 prochaines années



### Les compétences du CFO à développer pour répondre aux enjeux stratégiques des 5 prochaines années

Gestion du Big Data et Analytique avancée

65 %



des répondants en France pensent que la gestion du Big Data et de l'analytique avancée est une compétence cruciale des 5 prochaines années.

Gestion des risques

63 %



des répondants en France pensent que la gestion des risques (réputation, réglementation, cyber) est une compétence cruciale des 5 prochaines années.

### L'importance croissante de la responsabilité éthique du CFO

Responsabilité de plus en plus engagée d'un point de vue éthique

67 %

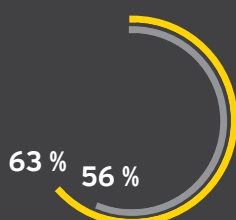


des répondants en France pensent que leur responsabilité sera de plus en plus engagée d'un point de vue éthique dans le processus de décision.

# Benchmark France vs monde

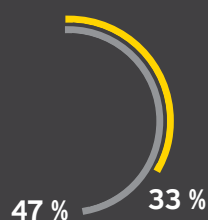
■ CFO France ■ CFO Monde

## Stratégie vs conformité



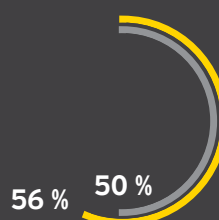
Ne peuvent pas se concentrer sur les priorités stratégiques en raison du temps consacré à la conformité, au contrôle et aux coûts

## Ressources



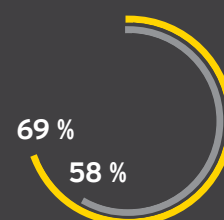
Estiment que, dans sa composition actuelle, leur fonction Finance n'a pas les ressources appropriées pour répondre aux exigences nées des priorités stratégiques futures

## Analyse des données



Consacrent plus de temps aujourd'hui qu'il y a cinq ans à l'analyse et à la collecte d'informations spécifiques

## Digital



Ont besoin de mieux comprendre le digital, les technologies intelligentes et les méthodes sophistiquées d'analyse de données



« Compte tenu de ses nombreuses responsabilités et du contraste marqué entre les fonctions de contrôle quotidiennes et les fonctions de direction stratégique à très long terme, ce rôle pourrait être trop grand pour être accompli de façon satisfaisante par une seule personne. Il est plus que jamais vital pour le CFO de réfléchir non seulement à son rôle mais aussi à celui de l'équipe qui l'entoure. »

### Sabine Bechelani

Associée, Performance & Finance Leader, Ernst & Young Advisory

## Le rôle du CFO

Les six grands défis de la mission du CFO – définis à partir des résultats de la première enquête sur l'ADN du CFO (*The DNA of the CFO*) réalisée par EY en 2010 – illustrent l'ampleur du rôle déterminant du CFO. Dans cette dernière enquête, EY identifie les quatre forces motrices qui décuplent les exigences qui pèsent sur les CFO, au moment même où ils tentent de trouver un juste équilibre pour exercer leurs différentes responsabilités. Dans ce contexte, EY a identifié d'importants écarts dans la manière dont les CFO définissent le périmètre de leur fonction, ainsi que des différences marquées dans leur profil et leurs expériences.



## Le CFO – un rôle sous tension

---



Les CFO réagissent de différentes façons aux pressions qu'ils subissent. Les recherches menées par EY dans le cadre de cette enquête indiquent qu'il est de plus en plus difficile de décoder l'ADN du CFO, dans la mesure où les profils et les intitulés de poste sont de plus en plus diversifiés. Les rôles varient en fonction des bouleversements auxquels les CFO et leurs sociétés doivent faire face, ainsi que de leur secteur, de leur région géographique et de leurs compétences personnelles.

Dans ces conditions, l'image que l'on se fait d'un bon CFO est plus difficile à définir et les attentes de leurs collaborateurs, ainsi que celles des PDG et des conseils d'administration et/ou de surveillance, évoluent.

Pour aider les responsables financiers à faire leurs bilans sur les forces motrices qui bouleversent leur rôle et prendre le contrôle de leur développement professionnel, cette nouvelle édition de l'ADN du CFO explore trois thèmes :

1. Quatre forces motrices rebattent les cartes du CFO
2. Le CFO d'aujourd'hui : un visage aux multiples facettes
3. Cap sur la transformation : le plan de développement des compétences du CFO

## Le rôle du CFO subit des **pressions intenses.**

**Capacité à déléguer**

**52 %**



ne peuvent pas déléguer leurs responsabilités afin de se concentrer sur les priorités stratégiques car les équipes de la fonction Finance ne sont pas dotées des compétences nécessaires.

**Tensions entre l'ancien et le nouveau**

**56 %**



ne peuvent pas se concentrer sur les priorités stratégiques en raison du temps consacré à la conformité, au contrôle et aux coûts.

**Extension du rôle**

**51 %**



ne peuvent pas se concentrer sur les priorités stratégiques en raison de leurs responsabilités opérationnelles de plus en plus importantes.

**Craintes liées à la fonction Finance**

**47 %**



estiment que, dans sa composition actuelle, leur fonction Finance n'a pas les compétences appropriées pour répondre aux exigences nées des priorités stratégiques futures.



# Dans la peau d'un CFO

## Claude Changarnier

Vice-Président de la division International Finance, Microsoft International



► Retrouvez sur [ey.com/fr/adnducfo](https://ey.com/fr/adnducfo) le témoignage en vidéo de Claude Changarnier sur son rôle de CFO.

« Je suis responsable de 85 CFO dans le monde entier. Quel est mon rôle ? Je dois recruter des personnes compétentes et faire en sorte qu'elles prennent les mesures appropriées. Je ne peux pas être constamment à leurs côtés, et je dois donc m'assurer qu'elles savent prendre les bonnes décisions toutes seules : c'est pourquoi j'ai besoin de gens qui réfléchissent, pas de robots. Pour un poste comme le mien, le côté humain est fondamental et ne s'apprend pas à l'école. On peut apprendre la comptabilité ou le marketing, mais pas comment gérer l'humain. Devenir un leader ne s'apprend pas. »

### Parcours

- Claude Changarnier est titulaire de deux maîtrises en management et en affaires internationales.
- Il a débuté sa carrière dans le secteur de l'audit externe, et en tant que CFO au sein de prestataires de services informatiques. Il a acquis une expérience approfondie de l'audit, de la finance et de la gestion au niveau national et international.
- Il travaille pour Microsoft depuis plus de 25 ans et occupe son poste actuel depuis 2005. Il a auparavant occupé les postes de responsable financier pour la France et la péninsule ibérique, et de vice-président Finance et Administration pour la région EMEA.

# Quatre forces motrices rebattent les cartes du CFO

Lors de l'enquête réalisée en 2010<sup>2</sup>, EY avait examiné l'ampleur croissante de l'éventail du CFO et identifié six domaines centraux relevant de sa responsabilité (voir page 4). Si ces domaines clés restent valides et pertinents pour les responsables financiers d'aujourd'hui, nos dernières recherches suggèrent que quatre nouvelles forces changent ce que l'on attend dorénavant des CFO : le digital, les données, les risques et la volatilité et l'attention croissante des parties prenantes combinée à la réglementation.

## Quatre forces bouleversent le rôle du CFO.

### Digital

58 %



des responsables financiers disent avoir besoin de mieux comprendre le numérique, les technologies intelligentes et les méthodes sophistiquées d'analyse de données.

### Data

57 %



des CFO de groupe estiment que la fourniture de données et l'analytique avancée seront une compétence cruciale pour la fonction Finance de demain.

### Risque et volatilité

57 %



des responsables financiers pensent que la gestion des risques sera une compétence cruciale à l'avenir.

### Parties prenantes et réglementation

71 %



des responsables financiers affirment qu'ils auront une responsabilité éthique de plus en plus importante dans le cadre des décisions prises afin d'atteindre les objectifs de leur entreprise.

<sup>2</sup> The DNA of the CFO: a study of what makes a chief financial officer, EY, 2010.

# Force n°1 : Digital

## Le CFO dans l'œil du cyclone numérique

### Le défi pour les CFO

#### Un besoin de compréhension de l'environnement technologique

Parmi les responsables financiers interrogés, 58 % disent avoir « besoin de mieux comprendre le numérique, les technologies intelligentes et les méthodes sophistiquées d'analyse des données » afin de réaliser les priorités stratégiques.

La transformation numérique peut mettre les CFO dans une situation impossible. D'un côté, la digitalisation permet d'établir de nouveaux modèles d'entreprise et de créer de nouvelles sources de revenus. Mais de l'autre, elle rend l'entreprise vulnérable à la concurrence de nouveaux prestataires et des sociétés existantes qui ont compris comment se repositionner, et l'expose à de nouveaux risques.

Opportunités du Digital	Défis pour le CFO
La modification des modèles d'entreprise crée des opportunités pour lancer de nouveaux produits et services et créer des sources de revenus récurrentes.	Les responsables financiers doivent entièrement réévaluer les postulats sous-jacents intégrés dans les modèles d'entreprise, la tarification, les sources de revenus et les modèles financiers associés.
La technologie permet de transformer les opérations, de réduire les dépenses opérationnelles et de promouvoir des systèmes et processus plus flexibles et modulables.	Les menaces informatiques se multiplient. Dans le cadre de leur programme de gestion des risques, les CFO doivent travailler avec les directeurs informatiques pour définir un cadre de gouvernance permettant de quantifier les risques numériques, de classer les actifs numériques par ordre de priorité et de les protéger, et d'œuvrer au travers de cloisons technologiques fonctionnelles afin d'établir une approche intégrée stimulant la création de valeur.

« Avec la communication financière, le monde a changé », affirme Jacques Tierny, CFO de Gemalto, leader mondial de la sécurité digitale. « Les investisseurs d'une société technologique connaissent très bien ses activités. Ils se sont entretenus avec les fournisseurs, avec les clients et avec tout autre maillon de l'écosystème. Ils savent si la société est menacée et peuvent critiquer notre stratégie ou exprimer des opinions intéressantes. Ce qu'ils me disent est d'une grande utilité pour mes collaborateurs au niveau de l'exploitation. Il ne s'agit pas simplement de prêcher la bonne parole auprès des investisseurs, mais d'écouter attentivement et de tenir compte de ce qu'ils ont à nous dire. »

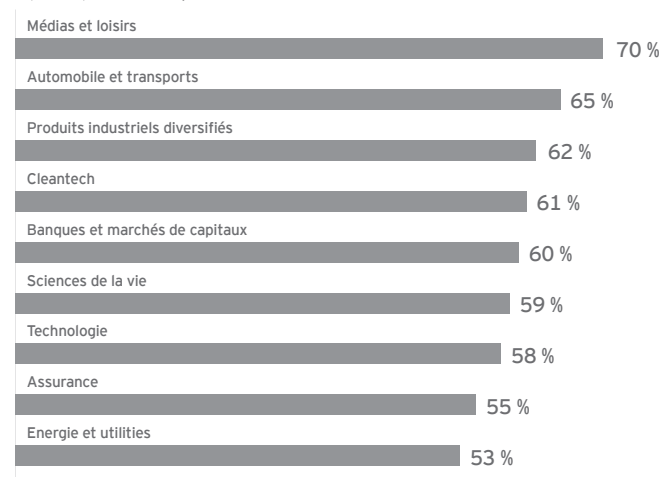
Afin que leur entreprise puisse exploiter les opportunités de la révolution digitale, les responsables financiers comme Jacques Tierny mettent à contribution une compétence financière traditionnelle : la capacité à équilibrer une croissance axée sur l'innovation et une gestion des risques prudente. Ils collaborent avec leurs équipes afin de mieux comprendre comment l'environnement technologique évolue et d'identifier les investissements stratégiques nécessaires pour promouvoir et faciliter l'innovation et stimuler la croissance de l'entreprise. Nombreux sont les CFO qui ont encore des efforts à fournir.

D'après notre enquête, 58 % des responsables financiers disent avoir « besoin de mieux comprendre le numérique, les technologies intelligentes et les méthodes sophistiquées d'analyse des données » afin de réaliser leurs priorités stratégiques critiques. Ce besoin existe dans tous les secteurs, et tout particulièrement pour les responsables financiers de secteurs tels que les médias/loisirs et l'automobile (graphique 1).

« Traditionnellement, les processus de gestion des risques ne reposent pas sur beaucoup de données. Alors que nous entrons dans un nouveau monde technologique qui nous permet d'accéder aux données beaucoup plus rapidement, je pense que le fait d'avoir une perspective orientée sur les données sera un atout crucial pour prendre de meilleures décisions, plus rapidement et en fonction des risques », affirme Jonathan Blackmore, EMEIA Risk Leader, EY. « En effet, nous pouvons puiser des données dans de nombreuses sources, soit pour identifier des tendances soit pour prédire les événements de risque potentiels. »

#### Graphique 1 - Priorité donnée aux compétences numériques par secteur

Pourcentage des personnes interrogées estimant avoir besoin de mieux comprendre le numérique, les technologies intelligentes et les méthodes sophistiquées d'analyse des données



## Le rôle du CFO au cœur de la transformation digitale

Afin de faire croître leur entreprise tout en la protégeant, les responsables financiers doivent transposer et adopter un modèle d'entreprise numérique. Ils doivent également jouer un rôle clé pour préparer leur entreprise à agir et réagir en toute urgence, et lui donner confiance dans sa capacité à le faire.

Pour être efficace, un responsable financier doit :

- ▶ **Mesurer la capacité de son entreprise à réussir sa transition digitale.**

Les CFO doivent évaluer la maturité numérique actuelle de leur entreprise et comprendre ses principales priorités, ainsi que son budget digital et les investissements à effectuer dans ce domaine. Ainsi, ils pourront jouer un rôle clé pour mettre en œuvre des investissements coordonnés et ciblés dans des domaines créant véritablement de la valeur.

- ▶ **Permettre à son entreprise de s'orienter dans une économie digitale.**

Les CFO doivent préparer leur entreprise à cette transformation. Les enjeux incluent l'impact fiscal mondial du processus de vente des produits et services et de l'endroit où les entreprises localisent leurs activités, l'émergence de la robotique, la mondialisation accrue de l'économie et l'arrivée de nouveaux concurrents bouleversant l'ordre établi.

### Des connaissances numériques critiques pour l'avenir : la technologie *blockchain* et l'automatisation robotique des processus

Il est essentiel que les responsables financiers approfondissent leur connaissance de deux technologies de rupture : la technologie *blockchain* et l'automatisation robotique des processus.

La technologie *blockchain*, sur laquelle le système des *Bitcoin* est basé, permet d'échanger des données grâce à un registre décentralisé qui est extrêmement difficile à falsifier, via le réseau d'ordinateurs partagé dans le monde entier. Cette technologie pourrait fondamentalement changer le rôle de la fonction Finance dans des domaines comme la déclaration des informations relatives à l'entreprise, permettant d'accélérer le processus et, théoriquement, d'enregistrer et de saisir les opérations en temps réel, assurant ainsi une plus grande transparence des états financiers de l'entreprise et inspirant plus de confiance à cet égard.

L'automatisation robotique des processus, qui permet de réduire le nombre de personnes nécessaire pour accomplir les processus administratifs, est en plein essor. Les logiciels robotisés auront des implications sérieuses sur la manière dont les fonctions financières effectuent leurs processus transactionnels. Parallèlement, les modes de formation des jeunes professionnels de la finance vont radicalement changer.

## Les compétences digitales stimulent la croissance

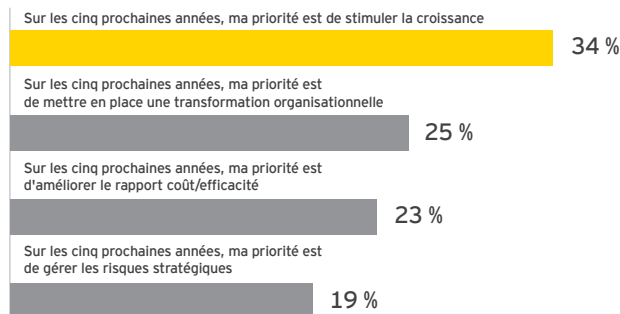
Le numérique offre d'excellentes opportunités aux entreprises, leur permettant de se positionner sur de nouveaux marchés, de transformer les produits existants et de lancer de nouveaux business models. Les responsables financiers qui se concentrent sur la croissance semblent adopter le digital plus rapidement que les autres.

D'après notre enquête, les responsables financiers dont la priorité est de stimuler la croissance sur les cinq prochaines années sont plus volontaires pour approfondir leur connaissance des technologies numériques que ceux qui se concentrent sur la transformation organisationnelle, le rapport coût/efficacité ou la gestion des risques (graphique 2).

Toutefois, il est important pour les CFO de comprendre que le numérique joue un rôle significatif non seulement pour la croissance qu'il peut apporter mais aussi pour la potentielle amélioration du rapport coût/efficacité qu'il peut générer par le biais de la transformation opérationnelle.

### Graphique 2 - Poids des compétences digitales quand la priorité est donnée à la croissance

Pourcentage des personnes interrogées estimant avoir besoin de mieux comprendre le digital, les technologies intelligentes et les méthodes sophistiquées d'analyse des données



# Force n° 2 : Data

## Le moteur de la transformation de la fonction Finance

### Le défi pour les CFO

#### Exploiter les capacités de l'analyse de données

Les données et leur analyse revêtent une importance cruciale pour les CFO visant à transformer la fonction Finance, d'un service chargé du reporting à un co-pilote de la stratégie de l'entreprise grâce à la business intelligence.

**Les données et l'analytique transforment la manière dont les CFO envisagent les problèmes économiques, leur font prendre conscience de nouvelles opportunités et les poussent à remettre en question des croyances organisationnelles convenues et bien ancrées.**

Kelly Wong, CFO de KIDO Group, estime que « la science des données nous fait passer d'un rôle comptable de déclaration d'informations passées à un rôle financier de gestion de l'avenir. Je n'avais rien vu d'aussi intéressant dans le secteur financier depuis de nombreuses années. »

57 % des CFO interrogés estiment que la fourniture de données et l'analytique avancée seront une compétence cruciale pour la fonction Finance de demain. Toutefois, de nombreuses entreprises ont du mal à bien exploiter le potentiel de l'analyse de données pour améliorer leurs performances. Dans une enquête récemment menée par EY et Forbes Insights auprès de 564 cadres dirigeants de grandes entreprises<sup>3</sup>, la plupart d'entre eux admettent ne toujours pas avoir de stratégie efficace pour assurer leur compétitivité dans le monde digital et ont du mal à convaincre les opérationnels à exploiter les données analytiques.

### La fonction Finance étend son influence

Les responsables financiers sont positionnés de façon idéale pour définir leur propre rôle et celui de la fonction Finance, au-delà de l'analyse de données purement financière.

Selon Chris Mazzei, Global Chief Analytics Officer d'EY : « Il ne fait aucun doute que les CFO doivent promouvoir et stimuler l'analytique dans tous les processus financiers de base faisant actuellement partie de leur mission. Mais on peut aller plus loin. Les données financières, tout comme les autres données, sont une composante clé de nombreux

processus de prise de décisions au sein de l'entreprise, qu'il s'agisse des achats, de la chaîne d'approvisionnement, de décisions opérationnelles ou de décisions concernant la gestion des risques. Le CFO peut promouvoir l'utilisation de l'analytique dans un grand nombre de ces domaines. Pas nécessairement en « s'accaparant » le domaine concerné, mais en faisant office de catalyseur pour promouvoir et stimuler l'utilisation de l'analytique dans des processus business autres que les processus financiers de base. »

### Pour une analyse de données optimale : investir dans l'humain

Durant les cinq dernières années, 50 % des CFO interrogés dans notre enquête ont augmenté le temps consacré à l'analyse poussée de données afin de fournir des informations spécifiques au PDG et à d'autres dirigeants.

En cherchant de plus en plus à exploiter les données afin d'en tirer des informations stratégiques, les CFO réalisent qu'il faut investir dans les personnes les plus compétentes aussi bien que dans les technologies les plus utiles.

Ces dernières années, malgré un investissement important dans l'exploration et la gestion des données, de nombreuses entreprises ont obtenu des résultats décevants. C'est bien souvent la conséquence d'un faible investissement dans l'analyse décisionnelle des données et dans la capacité à convaincre les collaborateurs de les utiliser – en d'autres termes, le caractère humain de l'analytique.

<sup>3</sup> Analytics: Don't Forget the Human Element – Data and Analytics Impact, EY/Forbes, Nov. 2015.

## Le rôle du CFO dans l'amélioration de l'analyse de données

Pour que ces efforts produisent un avantage concurrentiel sur le long terme, les CFO devront évaluer le bouleversement potentiellement subi par leur entreprise dans son ensemble et définir leur propre rôle ainsi que celui de leur fonction Finance. Dans certains cas, cela peut signifier une prise en charge des compétences analytiques pour l'ensemble de l'entreprise par la Finance. Dans d'autres, son rôle sera de fournir des informations clés pour l'analyse.

Dans un cas comme dans l'autre, le CFO a un rôle crucial à jouer pour que son entreprise tire une plus grande valeur ajoutée de l'analytique.

### Priorités de l'entreprise dans l'analyse des données :

- ▶ S'assurer que les données font partie intégrante de la stratégie business.
- ▶ Aligner la mise en œuvre des méthodes analytiques sur les besoins commerciaux.
- ▶ Mettre en place un leadership et une culture adaptées.

### Priorités du CFO :

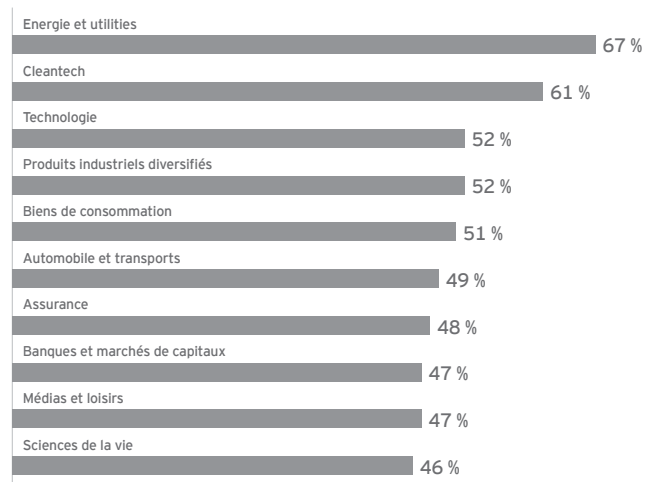
- ▶ Fournir la formation nécessaire à chacun pour reconnaître les biais décisionnels, et ainsi éviter de mauvaises prises de décision.
- ▶ Fournir aux analystes des données des outils faciles à utiliser.
- ▶ Définir les mesures à prendre en fonction des informations spécifiques tirées de l'analytique et aligner les mesures incitatives, les récompenses et les évaluations en conséquence.

## L'analyse de données, cœur du réacteur du secteur énergie et *utilities*

Parmi les personnes interrogées, les CFO du secteur de l'énergie et des *utilities* apparaissent comme ceux qui consacrent plus de temps qu'il y a cinq ans à la production d'analyses et d'informations spécifiques en soutien au PDG et au management de leur entreprise. Ceci reflète probablement la transformation globale du secteur. Alors que la *smart energy* vient bouleverser l'ordre établi et que les pressions s'amplifient pour restructurer les moyens de production d'électricité, les responsables financiers du secteur doivent consacrer de plus en plus de temps à l'analyse stratégique avec leurs homologues opérationnels.

### Graphique 3 - Plus de temps consacré aux données et à l'analyse aujourd'hui qu'il y a cinq ans

Pourcentage des personnes interrogées consacrant plus de temps aujourd'hui qu'il y a cinq ans à la production d'analyses et d'informations spécifiques en soutien au PDG et à la direction de leur entreprise, notamment grâce à des méthodes analytiques sophistiquées basées sur les données et à une évaluation des risques stratégiques



# Force n° 3 : Risques et volatilité

## Prendre ses décisions dans un monde mouvant

### Le défi pour les CFO

#### La gestion des risques devient une compétence financière cruciale

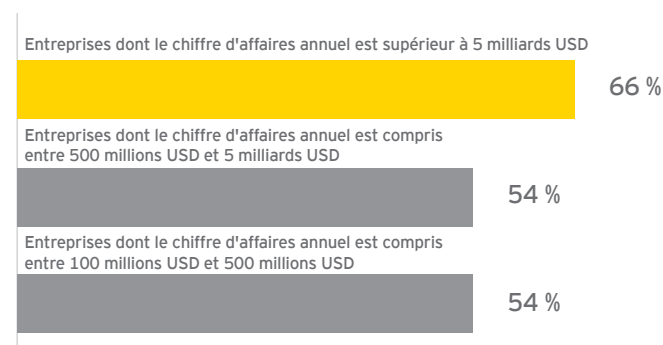
La mission du CFO consiste de plus en plus à gérer tout type de risques : stratégique, de réputation, réglementaire, fiscal, cyber... Au sein des grands groupes interrogés, 66 % des CFO estiment qu'il s'agit d'une compétence indispensable.

À l'heure actuelle, les entreprises et leurs CFO ont pour défi de s'adapter à des risques qui évoluent rapidement en fonction de bouleversements tels que la volatilité des marchés, l'hyper-connectivité, les crises géopolitiques, les réformes réglementaires et les menaces informatiques, entre autres.

S'assurer des décisions les plus éclairées dans un contexte de risques volatils constitue un véritable challenge pour les CFO aujourd'hui, et ils sont de plus en plus amenés à couvrir des fonctions de gestion des risques. Les CFO estiment que ce rôle va prendre encore plus d'importance à l'avenir, notamment au sein des grandes entreprises (voir graphique 4).

#### Graphique 4 - Capacité de gestion des risques exigée de la fonction Finance à l'avenir

Pourcentage des personnes interrogées estimant que la gestion des risques sera une compétence clé exigée de la fonction Finance par les entités opérationnelles à l'avenir



« Le monde dans lequel nous vivons est beaucoup plus connecté », affirme Jonathan Blackmore, EMEIA Advisory Risk Leader, EY. « La survenance de risques situés dans une partie du monde peut affecter le monde entier, et ce très vite. Les CFO et autres dirigeants doivent réfléchir à la manière dont ils surveillent l'avenir et l'évolution de leurs marchés, de leurs secteurs et globalement des zones où ils sont présents, afin d'anticiper ces risques. Il ne faut pas attendre qu'ils surviennent. »

Par exemple, une fuite de données peut avoir des répercussions catastrophiques sur la valeur de l'entreprise. Pour cette raison, il est essentiel que les CFO comprennent

la sécurité informatique qui protège les données, et les systèmes les plus précieux de leur entreprise, et de s'assurer qu'ils sont prêts à répondre à une violation à tout moment.

### Vers une gestion des risques stratégiques

Toutefois, dans cet environnement volatil qui change rapidement, les CFO ont du mal à trouver le temps nécessaire pour aller au-delà de la gestion des risques potentiellement engendrés par des décisions déjà prises et à s'attaquer à la gestion des risques stratégiques. Pour mener le programme de croissance, il peut être essentiel de gérer l'impact en termes de risques et de rentabilité issu des choix stratégiques pouvant apporter une amélioration, et cela est par ailleurs crucial pour équilibrer les tensions entre les exigences de croissance et la réalité du climat macroéconomique.

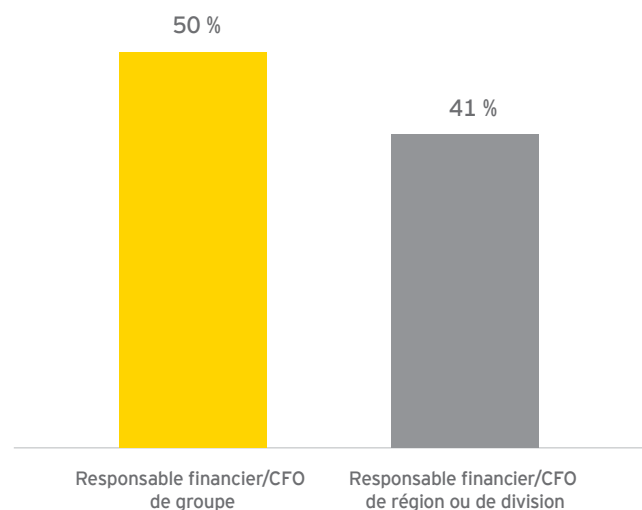
La société britannique Taylor Wimpey, qui construit et vend plus de 13 000 logements par an et qui doit acheter des terrains en fonction de leur potentiel d'aménagement à long terme, a fait de la gestion des risques stratégiques une seconde nature. Ryan Mangold, directeur financier du groupe, explique : « Il faut faire les bons choix. Entre autres, il faut maintenir la qualité des opérations en ne réalisant que des investissements avisés et appropriés et en comprenant correctement les risques intégrés dans les prix. Dans notre secteur, ceci passe par les marges ou par les investissements que nous faisons aujourd'hui, qui prendront cinq à sept ans pour apparaître dans le compte de résultat. »

Notre enquête suggère que les risques stratégiques ont une importance de plus en plus grande aux yeux des CFO. Par exemple, la moitié des CFO de groupe affirment y consacrer plus de temps aujourd'hui qu'il y a cinq ans (graphique 5, page 14). Toutefois, de nombreux responsables financiers estiment devoir renforcer leurs compétences dans ce domaine. Parmi les personnes interrogées pour qui les risques seront la principale priorité à l'avenir, 61 % disent qu'elles devront améliorer leurs compétences en matière de gestion des risques stratégiques. Ceci correspond à une enquête menée par EY en 2005 sur la gouvernance, les risques et la conformité<sup>4</sup>, dans laquelle 85 % des personnes interrogées avaient souligné l'opportunité de renforcer le lien entre les risques et la performance de leur entreprise.

<sup>4</sup> Governance, risk and compliance survey, EY, May 2015.

### Graphique 5 - De plus en plus de temps consacré par les CFO aux risques stratégiques

Pourcentage des personnes interrogées consacrant plus de temps aujourd'hui qu'il y a cinq ans au développement et à la définition d'une stratégie globale pour leur entreprise, notamment des facteurs de risque inhérents à différentes décisions stratégiques.



Une solide gestion des risques stratégiques requiert des efforts et des compétences de management de la part de différents responsables de l'entreprise. Pour jouer leur rôle avec efficacité, les CFO doivent :

- ▶ **Envisager la situation au-delà des risques évitables**  
Identifier et faire remonter les risques stratégiques auxquels les entreprises pourraient ne pas avoir pensé, y compris ceux dont le potentiel de création de valeur peut avoir plus de poids que leur éventuel impact négatif.
- ▶ **Répondre directement aux risques**  
Parler des risques dans les discussions de planification stratégique et commerciale, et régulièrement évaluer le profil de risque et son impact sur la stratégie business.
- ▶ **Investir dans les compétences clés en matière de gestion des risques**  
Prendre le temps de recruter des personnes ayant les compétences requises en matière de stratégie et d'analytique avancée afin d'optimiser la gestion des risques, et consacrer les ressources nécessaires à ces fins.

Gérer les risques stratégiques	
La stratégie business	Le risque stratégique
Expansion sur de nouveaux marchés et dans les pays émergents	Retour sur investissement minime sur les nouveaux canaux de vente et de distribution
Développement de plateformes sociales et mobiles	Faible taux d'adoption des plateformes numériques par les consommateurs



## Dans la peau d'un CFO

### Francesco Tanzi

CFO, Pirelli & C. S.p.A

Pirelli, dont le siège social est situé en Italie, fait partie des plus grands fabricants de pneus au monde.

« La plus grande satisfaction en tant que CFO, c'est d'évoluer dans le cercle du PDG. Il vous appelle pour vous demander ce que vous pensez d'une opération potentielle. Vous gagnez sa confiance. Votre opinion peut créer de la valeur au sein de l'entreprise. Le rôle du CFO a changé. Maintenant, il faut être proactif, en collaboration avec le PDG, pour identifier des solutions stratégiques alternatives, non seulement pour les états financiers mais aussi pour la gestion des risques. »



#### Parcours

- ▶ Francesco Tanzi est titulaire d'une licence en économie d'entreprise.
- ▶ Il a débuté sa carrière dans le service de financement des exportations de Pirelli & C. S.p.A, et a occupé des postes divers au sein de Pirelli & C. S.p.A.
- ▶ Il a également acquis une bonne expérience du secteur des télécommunications en qualité de directeur financier de Telecom Italia S.p.A.
- ▶ Il a été nommé CFO de Pirelli & C. S.p.A en avril 2011.

# Force n° 4 : Parties prenantes et réglementation

## Le CFO et ses relations avec les parties prenantes

### Le défi pour les CFO

#### Trouver le temps de gérer les demandes contradictoires des parties prenantes

50 % des CFO admettent avoir besoin d'améliorer leurs compétences dans la gestion de leurs relations, notamment avec les investisseurs, le PDG, les conseils et les autres cadres dirigeants.

En matière de gestion des relations avec les parties prenantes, les CFO sont pris entre le marteau et l'enclume. Les demandes desdites parties prenantes sont souvent contradictoires et les CFO doivent maintenant jongler avec d'un côté les exigences des organismes de réglementation et de l'autre les demandes des investisseurs et autres parties prenantes.

Dr. Stefan Kirsten, CFO de Vonovia, compare ses responsabilités à celles des grands dirigeants politiques. « Je suis le ministre des affaires étrangères de la société », explique-t-il. « Je ne passe qu'un ou deux jours par mois dans mon bureau. Je voyage beaucoup et je rencontre sans cesse les régulateurs, les associations professionnelles et les représentants des places boursières. À la fin des années 1990, les relations avec les investisseurs étaient une fonction bien exotique. Maintenant, elles représentent 40 % de mes activités. Si j'ajoute à cela les relations avec le gouvernement et les agences de notation, on passe aux deux tiers de mon temps. C'est un vrai bouleversement. »

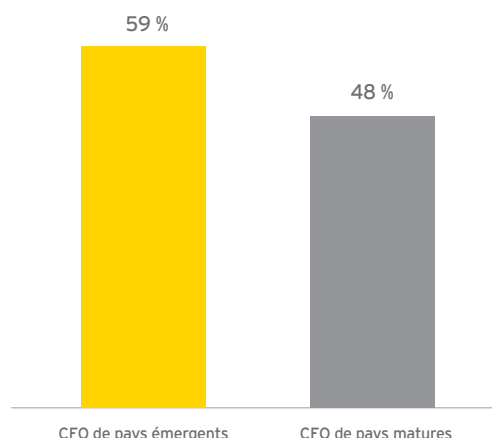
#### Efficacité de la communication financière : donner aux parties prenantes les informations dont elles ont besoin

Dans un rapport de recherche publié en 2015 par EY et la Financial Executives Research Foundation (*Disclosure effectiveness: companies embrace the call to action*<sup>5</sup>), 74 % des entreprises interrogées ont pris des mesures pour améliorer leurs rapports financiers. Cela a des impacts positifs auprès de la direction exécutive de l'entreprise, des membres du Conseil d'administration, des investisseurs et des analystes, estimant que les informations sont plus faciles à lire et à analyser et leur permettent de prendre leurs décisions en connaissance de cause.

Dans notre enquête, 50 % des responsables financiers disent avoir besoin d'améliorer leurs compétences de gestion des relations avec les parties prenantes. Ceci est d'autant plus vrai pour les responsables financiers de pays émergents, où la capacité à répondre à une attention accrue n'est pas toujours aussi avancée que dans les pays matures (graphique 6).

#### Graphique 6 - Responsables financiers de pays émergents déterminés à améliorer leurs compétences de gestion des relations avec les parties prenantes

Pourcentage des personnes interrogées disant avoir besoin d'améliorer leurs compétences de gestion des relations avec les parties prenantes afin de réaliser les priorités futures



« Le temps est une question problématique : les investisseurs ont besoin de temps, le Conseil d'administration et le comité d'audit ont besoin de temps. Notre équipe de direction mondiale se réunit six à huit fois par an, à différents endroits du monde. Parallèlement, je dois également gérer ma propre équipe de direction et un comité financier mondial. Pour que tout le monde soit informé, il faut y passer du temps. »

**Peter Vekslund**

Vice-Président exécutif et CFO, PANDORA A/S

<sup>5</sup> *Disclosure effectiveness: companies embrace the call to action*, EY/Financial Executives Research Foundation, Nov. 2015.

# Dans la peau d'un CFO

## Deborah Gibbins

CFO, Mary Kay

Mary Kay est une marque de produits de beauté vendant directement ses produits sur plus de 35 marchés dans le monde entier et comptant 3,5 millions de conseillers et conseillères indépendants.

« Les investisseurs activistes ont grandement changé le rôle du CFO durant les trois à cinq dernières années. Les CFO passent dorénavant beaucoup plus de temps à se défendre ou à se préparer à le faire lorsqu'un actionnaire actif prend une participation dans leur entreprise ou fait de l'agitation de cette façon. »



### Parcours

- ▶ Deborah Gibbins est titulaire d'une licence d'administration d'entreprise en finance et en comptabilité.
- ▶ Elle jouit d'une grande expérience dans divers secteurs, notamment dans ceux des cosmétiques, des aliments et boissons et des services professionnels.
- ▶ Elle a auparavant été cadre au sein du département finance de la division nord-américaine de Frito-Lay (PepsiCo).
- ▶ Elle est arrivée chez Mary Kay en 2013, ayant été nommée à son premier poste de CFO. Elle est chargée de superviser la planification stratégique et la croissance financière de Mary Kay dans le monde entier.

## Les relations avec les organes de régulation prennent de l'ampleur

Il y a quelques années encore, les clients avaient probablement l'impact économique potentiel le plus important sur une entreprise. Aujourd'hui, compte tenu d'une surveillance réglementaire intense, les législateurs revêtent une importance accrue aux yeux des responsables financiers. Dans une enquête récemment menée par EY auprès de 1 000 responsables financiers, 48 % des personnes interrogées ont indiqué qu'elles devaient respecter plus de 10 séries de normes de reporting, et un tiers d'entre elles ont déclaré travailler avec 16 systèmes de reporting ou plus<sup>6</sup>. Dans la présente enquête, 57 % des responsables financiers estiment que la fonction Finance de demain devra améliorer ses connaissances réglementaires afin de maîtriser des conditions réglementaires qui évoluent sans cesse et qui sont incertaines.

La capacité à bien répondre à cette surveillance réglementaire est une exigence de base pour les responsables financiers, et la pression qu'elle engendre est aggravée par la multiplication continue de leurs responsabilités.

Tony Klimas, Global Finance Performance Improvement Advisory Leader d'EY, estime que « le ralentissement du début du 21<sup>e</sup> siècle était unique car il est intervenu alors que la surveillance réglementaire globale augmentait de façon dramatique dans tous les secteurs. Mais aujourd'hui les CFO doivent également s'inquiéter, entre autres, du digital et de l'analytique – et jouer tous ces rôles en même temps – tout en tenant compte de l'attention croissante des organes de réglementation, du gouvernement et du public. Cette attention n'a jamais vraiment disparu. Ce rôle traditionnel est devenu plus difficile et fait définitivement partie des responsabilités du CFO. »

« À l'avenir, il faudra non seulement s'adapter aux conditions réglementaires mais aussi participer à leur élaboration en collaborant plus étroitement avec d'autres sphères de la société, en particulier les représentants politiques. Notre rôle est de plus en plus public. »

Dr. Stefan Kirsten  
CFO, Vonovia

## Le rôle du CFO dans le renforcement des relations avec les parties prenantes

Il est peu probable que les attentes significatives des parties prenantes et la surveillance accrue des organes de régulation s'atténuent à l'avenir. Les CFO devront trouver le moyen de répondre à des demandes contradictoires de façon plus efficace :

- ▶ **Donner la priorité aux relations avec les parties prenantes les plus importantes**  
Analyser les relations avec les parties prenantes cruciales et bien comprendre ce qui les motive.
- ▶ **Communiquer de façon proactive**  
Sachant que leur rôle est de plus en plus public, les CFO doivent adopter une approche stratégique pour gérer la communication avec les médias, les clients, les investisseurs et les organes de régulation, soit en personne soit par l'intermédiaire des autres départements de l'entreprise.
- ▶ **Donner une image cohérente de la valeur**  
Pour être crédibles et attirer la confiance, les CFO doivent donner la même image de l'entreprise à toutes les parties prenantes.

<sup>6</sup> Are you prepared for corporate reporting's perfect storm? Why trusted relationships, innovative technology and world-class talent matter, EY, 2016.

## L'éthique dans le processus de décision

Les médias ayant une attention croissante sur le comportement éthique des entreprises, les exigences des clients, des investisseurs et des organes de réglementation en la matière se sont renforcées. Les entreprises qui ignorent les considérations éthiques afin de réaliser leurs objectifs financiers risquent de s'en retrouver pénalisées par les clients et les marchés financiers.

Les CFO présentent la performance de leur entreprise auprès du public et, ce rôle allant en grandissant, ils devront se montrer de plus en plus vigilants, non seulement quant à la légalité des agissements de leur entreprise, mais aussi quant à leurs conséquences sociales et éthiques.

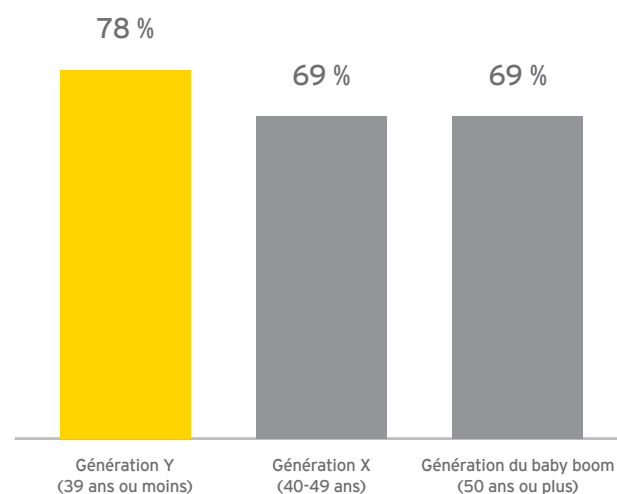
D'après Tony Staffieri, CFO de Rogers Communications, « les marchés financiers vont devenir de plus en plus sophistiqués. J'estime qu'un CFO doit susciter crédibilité et confiance. Les investisseurs doivent savoir qu'au moment critique, vous prendrez les mesures appropriées. Tout au long de votre carrière, ne compromettez jamais votre éthique. Et exprimez-la clairement. »

En définissant un « but » précis pour votre entreprise (un objectif ultime au-delà des objectifs financiers), vous pourrez établir un cadre de prise de décisions. Dans le cadre de notre enquête, 71 % des responsables financiers estiment qu'ils auront une « responsabilité éthique de plus en plus importante dans le cadre des décisions prises afin de réaliser les objectifs de l'entreprise. »

Si cette responsabilité est une priorité pour les responsables financiers de tous âges, elle a encore plus de poids pour les jeunes CFO (graphique 7). Les jeunes CFO ont grandi dans un monde économique où la responsabilité sociale a pris une importance considérable pour les entreprises, alors qu'elles réagissent à la surveillance des organismes de réglementation, des clients, des employés et des investisseurs.

## Graphique 7 - Importance de plus en plus grande des considérations éthiques dans la prise de décision, surtout auprès des jeunes CFO

Pourcentage des personnes interrogées estimant qu'elles auront une responsabilité éthique de plus en plus importante dans le cadre des décisions prises afin de réaliser les objectifs de leur entreprise



Aujourd'hui, les informations communiquées par les entreprises reposent sur une mesure de la valeur beaucoup plus large, ce qui leur permet de démontrer le caractère éthique de leur prise de décision et de renforcer leur réputation. « L'exercice de reporting ne relève plus de la conformité », explique Juan Costa Climent, Global Climate Change and Sustainability Services Leader d'EY. « Les entreprises cherchent à aligner la gestion et la prise de décisions internes sur les informations communiquées au marché. Les informations déclarées doivent être de nature différente : la valeur pour les investisseurs et la valeur pour la société. À moins que ces moteurs ne fassent partie du processus de prises de décisions internes (et de la stratégie de l'entreprise), il est impossible de garantir que l'entreprise crée de la valeur de façon durable et selon une perspective à long terme. »

# Le CFO d'aujourd'hui : un visage aux multiples facettes

Le rôle du CFO devient unique, façonné par les besoins spécifiques de l'entreprise, du secteur, du pays mais aussi par le profil et l'expérience de l'individu. Si cette structure moins formelle crée des opportunités pour les CFO motivés soucieux de définir leur contribution, elle amplifie également les pressions. Les CFO doivent démontrer leur valeur dans chaque aspect de leur rôle plutôt que de se conformer à une description uniforme valable pour toutes les entreprises.

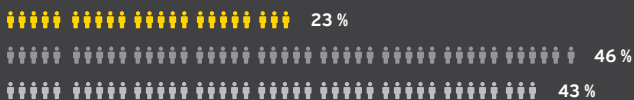
Le benchmark suivant retrace l'évolution de leur rôle. Il permet aux responsables financiers d'évaluer leur propre carrière et leurs propres objectifs par rapport à leurs pairs, et leur fournit des informations utiles pour structurer leur rôle, se préparer à leur prochaine étape professionnelle ou envisager le développement de leurs compétences et la planification de leur succession.

## Les CFO au fil des générations

■ CFO génération Y ■ CFO génération X ■ CFO génération baby boom

### Profil

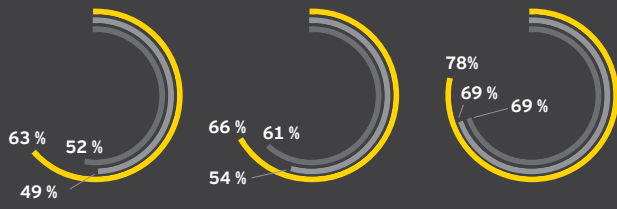
Titulaire d'un diplôme de comptabilité (expert-comptable, ou diplôme équivalent)



Aspire à devenir PDG



### Priorités



« Je dois renforcer mes compétences de leadership et de gestion d'équipe afin d'atteindre mes priorités stratégiques futures. »

« Je devrai de plus en plus gérer des centres de services partagés pluridisciplinaires fournissant des services au-delà des processus financiers. »

« Je serai de plus en plus responsable du caractère éthique des prises de décisions. »

## Les CFO à différents échelons hiérarchiques

■ CFO de groupe ■ CFO de région/division

### Profil

Aspire à devenir PDG



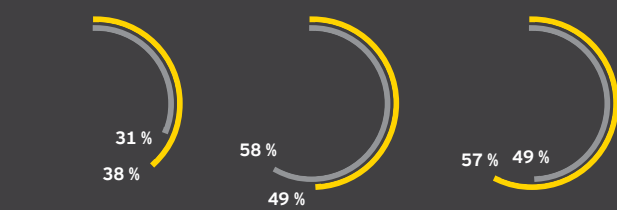
Nomination interne



Titulaire d'un diplôme de comptabilité (expert-comptable, ou diplôme équivalent)



### Priorités



« Je fais de la croissance ma première priorité stratégique pour l'avenir. »

« Je dois améliorer mes compétences en matière de gestion des risques stratégiques. »

« J'estime que la fourniture de données et l'analytique avancée aux fins de business intelligence seront des compétences cruciales de la fonction Finance de demain. »

## Les CFO sur différents marchés

■ CFO de pays matures

■ CFO de pays émergents

### Profil

Doté d'une grande expérience des opérations dans différents environnements internationaux



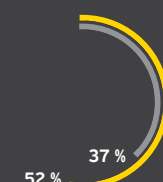
39 %

Aspire à devenir PDG

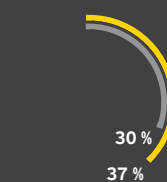


29 %

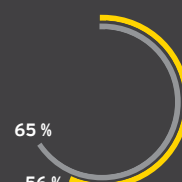
### Priorités



« Je consacre plus de temps aujourd'hui qu'il y a cinq ans au financement, à la mise en œuvre et à l'exécution de la stratégie définie par le PDG. »



« Je fais de la croissance ma première priorité stratégique pour l'avenir. »



« J'ai besoin de mieux comprendre le digital, les technologies intelligentes et les méthodes sophistiquées d'analyse des données afin d'atteindre les priorités futures. »

## Les CFO au sein d'entreprises à forte ou faible croissance

■ CFO d'entreprises dont l'EBITDA a dépassé 5 % sur les douze derniers mois

■ CFO d'entreprises dont l'EBITDA a stagné ou diminué sur les douze derniers mois

### Profil

Titulaire d'une maîtrise de finance



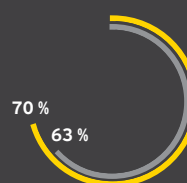
26 %

Titulaire d'un diplôme de comptabilité (expert-comptable, ou diplôme équivalent)

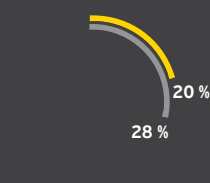


30 %

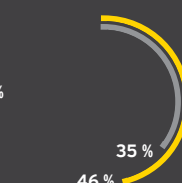
### Priorités



« Je pense que l'amélioration des partenariats est une priorité critique pour la fonction Finance de demain. »



« Le rapport coût/efficacité est ma principale priorité pour les cinq prochaines années. »



« Je consacre plus de temps aujourd'hui qu'il y a cinq ans au financement, à la mise en œuvre et à l'exécution de la stratégie définie par le PDG. »

## Dans la peau d'un CFO

### Jacques Tierny

CFO, Gemalto

Avec plus de 14 000 collaborateurs répartis dans 118 localisations dans le monde, Gemalto fait partie des leaders de la sécurité digitale.



« La fonction Finance est au service de l'entreprise, elle n'est pas responsable de sa gestion. Si c'était le cas, je ne souhaiterais pas acheter d'actions. Si vous devenez PDG, vous devez changer de peau et oublier la majeure partie de ce que vous aviez appris en tant que responsable financier, de challenge des décisions opérationnelles. Certains peuvent le faire, et je reconnais qu'il est très utile d'avoir des connaissances financières pour prendre de bonnes décisions en tant que PDG, mais le rôle est différent. »

#### Parcours

- ▶ Jacques Tierny est titulaire d'une licence de gestion et d'un MBA obtenus après des études en France (HEC), aux États-Unis (NYU) et au Brésil (FGV/SP).
- ▶ Il a travaillé dans de nombreux secteurs en France, notamment dans ceux de l'industrie (pneus), de la distribution, des services professionnels et de la technologie.
- ▶ Il a été nommé à son poste actuel de CFO en 2007. Il était auparavant responsable de la valorisation et de la finance stratégique dans l'un des *Big Four*.
- ▶ Avant cela, il a été CFO adjoint d'un fabricant de pneus et CFO/directeur général adjoint d'un distributeur.
- ▶ Il a enseigné la finance d'entreprise au Conservatoire national des arts et métiers et est intervenant dans plusieurs écoles de commerce françaises.



# Cap sur la transformation : le plan de développement des compétences du CFO

## Maîtriser la culture du leadership

Alors que le rôle du CFO est bouleversé, il est très difficile de définir sa place au cœur du processus de prise de décisions de l'entreprise. Pour maîtriser l'évolution de leur rôle, les CFO devraient réévaluer leurs propres compétences, la direction stratégique de leur entreprise et les forces externes qui influencent l'environnement économique.

Une évaluation de ces trois éléments permet au CFO de déterminer comment rééquilibrer sa contribution, s'entourer de l'équipe appropriée et donner la priorité aux domaines essentiels à la réussite future de l'entreprise.

Les CFO peuvent se préparer à l'avenir en se concentrant sur trois domaines :

- ▶ Compétences personnelles ;
- ▶ Considérations stratégiques ;
- ▶ Forces externes.

## Compétences personnelles : mettre son propre programme en avant

« Je pense que les CFO traditionnels qui s'en tiennent aux fonctions de base, qui préparent les comptes, qui gèrent les risques, etc., sont menacés. Ce rôle est en passe de sortir des principales fonctions de direction. Il pourrait devenir un simple rôle de service, car aujourd'hui une grande partie du rôle traditionnel du CFO est devenue monnaie courante. »

**Simon Kelly**

COO et CFO sortant, Nine Entertainment Co.

Alors que le rôle du CFO gagne en influence, les responsables financiers s'aventurent dans de nouveaux domaines distincts de leurs fonctions financières traditionnelles. Le rôle du CFO couvre trois domaines principaux : la finance, les opérations et la stratégie. Leur capacité de gestion humaine influencera leur succès dans les trois domaines. C'est un aspect essentiel de leur rôle.

De nombreux CFO s'orientent naturellement vers l'un de ces trois domaines en fonction de leurs compétences, de leur expérience, de leurs relations et de leurs intérêts personnels. Ils peuvent également se concentrer sur un domaine spécifique pour d'autres raisons :

- ▶ Les besoins spécifiques de leur entreprise à un moment donné.
- ▶ Leur ambition personnelle.
- ▶ Les frontières établies par les PDG et les Conseils d'administration dans certains secteurs, obligeant les CFO à se concentrer exclusivement sur leurs responsabilités financières de base.
- ▶ Les intérêts et les compétences des autres membres de la direction dictent l'expansion de leur rôle. Par exemple, les responsables de la stratégie peuvent limiter les opportunités ou le besoin pour les CFO de s'occuper de la stratégie, et

les responsables de l'exploitation peuvent réduire leurs responsabilités opérationnelles. En page suivante, nous répertorions certaines des caractéristiques clés requises pour les trois domaines du rôle. Certains responsables financiers seront à l'aise dans les trois, mais d'autres voudront concentrer leur expertise sur certains secteurs.

### Développer le QI digital du CFO

Pour bien diriger leurs activités dans le contexte de la transformation digitale, les CFO doivent se tenir informés des technologies numériques, qui évoluent rapidement. Ils peuvent étoffer leurs compétences en lisant, en demandant une démonstration pratique des nouvelles technologies et innovations et en demandant conseil aux « enfants du digital », c'est-à-dire à la génération Y et celle du millénaire, qui ont grandi avec le numérique. Par exemple, les CFO peuvent établir un programme de « mentorat inversé » avec de jeunes collaborateurs pour qui le numérique n'a pas de secrets afin d'échanger sur les tendances et innovations techniques les plus importantes et les mettre en pratique.

## Évaluez votre développement

Finance	Opérations	Stratégie
<input type="checkbox"/> Connaissance approfondie des bases fondamentales de la finance, de la trésorerie à l'audit <input type="checkbox"/> Expertise en matière de structuration d'opérations <input type="checkbox"/> Bonne maîtrise des risques et des contrôles <input type="checkbox"/> À l'aise en tant que porte-parole de l'entreprise s'agissant de sa performance financière	<input type="checkbox"/> Connaissance pointue des opérations et de la performance sous-jacente de l'entreprise <input type="checkbox"/> Forte visibilité au sein de l'entreprise, et relations étroites avec les dirigeants des unités opérationnelles <input type="checkbox"/> Expertise en matière de gestion du changement <input type="checkbox"/> Capacité à gérer les coûts par rapport aux niveaux de service	<input type="checkbox"/> Apporte de la valeur ajoutée analytique dans les décisions stratégiques, et mise en perspective financière <input type="checkbox"/> Gestion des déséquilibres dans l'allocation des ressources en capital <input type="checkbox"/> Mise en contexte et conseil auprès du PDG <input type="checkbox"/> Compétences en matière de relations et capacité de conviction, pour être le bras droit du PDG <input type="checkbox"/> Capacité à juger, appuyé par une analyse rationnelle axée sur les données <input type="checkbox"/> Connaissance approfondie de la dynamique concurrentielle du secteur
<p>« Pour être un bon CFO au service de votre entreprise, vous devez absolument avoir les compétences nécessaires en matière de finance d'entreprise. Sur les cinq prochaines années, de nombreuses entreprises manqueront de capitaux ou auront fait de mauvaises acquisitions. Le CFO devra être de plus en plus compétent en matière de finance d'entreprise. »</p> <p><b>Jacques Tierny</b> CFO, Gemalto</p>	<p>« Toutes les années que j'ai passées en tant qu'auditeur et consultant (presque 20 ans) influencent ma pensée, mes agissements et mes interactions au sein de l'entreprise, et ce à de nombreux niveaux différents. Il s'agit de penser en termes de projets : définir la portée appropriée et vérifier auprès des parties prenantes à différentes étapes. J'ai acquis ces compétences alors que j'étais consultant, et j'essaie de les mettre en place dans toute l'entreprise. »</p> <p><b>Peter Vekslund</b> Vice-Président exécutif et CFO, PANDORA A/S</p>	<p>« En tant que CFO, vous pouvez examiner la santé financière de l'entreprise dans son ensemble et non pas uniquement dans un domaine spécifique. Vous disposez d'une vue globale de la performance de l'entreprise et des connexions des différentes composantes. Lorsque vous vous entretenez avec des parties prenantes externes telles que les investisseurs et les analystes, vous profitez également de leur point de vue. Vous pouvez alors rassembler toutes les pièces internes et externes du puzzle, et les synthétiser afin de définir une perspective plus réfléchie et complète de la stratégie. »</p> <p><b>Darren Tan Siew Peng</b> CFO, OCBC Bank</p>

Une bonne compréhension de vos forces et de vos faiblesses dans chaque domaine (finance, opérations et stratégie) vous permettra de développer un plan spécifique pour compenser vos lacunes.

Notamment :

- ▶ Vous entourer de personnes dont les compétences complètent les vôtres.
- ▶ Être accompagné de conseils et d'experts externes, et transformer les remarques et opinions de parties prenantes telles que les investisseurs activistes en opportunités d'apprentissage.

- ▶ Suivre des programmes de management, notamment des cours adaptés à votre situation personnelle.
- ▶ Vous immerger dans de nouveaux domaines, en observant les situations selon de nouvelles perspectives.

Si le développement des compétences est spécifique à chaque personne, une caractéristique est néanmoins commune à tous les CFO : ils doivent accepter que les exigences de leur poste évoluent rapidement. Ils doivent envisager leurs propres compétences comme un projet dont il faut s'occuper en continu tout au long de leur carrière.

# Dans la peau d'un CFO

## Dr. Guy Look

### CFO et Directeur exécutif, Sa Sa International Holdings Limited

Sa Sa est une grande marque de cosmétiques asiatique. Le groupe compte plus de 280 magasins et comptoirs en Asie, couvrant Hong Kong et Macao, la Chine continentale, Singapour, la Malaisie et Taiwan.



« Aujourd'hui, la fonction Finance couvre les aspects les plus techniques et de conformité de la comptabilité, mais il faut également y ajouter l'analyse des données du marché et la veille économique. Tout le monde ne sera peut-être pas d'accord avec moi, mais j'estime que la même personne ne peut pas faire tout cela. Les mentalités requises sont différentes. »

#### Parcours

- ▶ Dr. Guy Look est titulaire d'une licence de commerce et a obtenu le titre « Docteur Honoris Causa » de l'université de Birmingham (Royaume-Uni).
- ▶ Il jouit de plus de 33 ans d'expérience en gestion financière et générale, au niveau local et à l'étranger.
- ▶ Avant de rejoindre Sa Sa en mars 2002, il était CFO et Directeur exécutif de Tom.com Limited (ultérieurement TOM Group Ltd), une société de médias en langue chinoise.
- ▶ Il est membre associé de l'Institute of Chartered Accountants d'Angleterre et du Pays de Galles. Il est également membre du Hong Kong Institute of Certified Public Accountants (HKICPA), où il fait par ailleurs partie du Comité de gouvernance.
- ▶ Il est membre du CNBC Global CFO Council, du Financial Reporting Review Panel et de l'organe consultatif de la Hong Kong Investor Relations Association.

## Un athlète d'entreprise : le CFO en tant que leader des opérations

64 % des responsables financiers internationaux prévoient un rôle de gestion opérationnelle de plus en plus large, au-delà de la fonction Finance.

« Le CFO est de plus en plus considéré comme un athlète généraliste de l'entreprise », explique Tony Staffieri, CFO de Rogers Communications, une société canadienne de communication et de médias. « Ceci peut passer par un plus grand nombre de responsabilités dans l'entreprise ou de services partagés, ou, en ce qui me concerne, par l'établissement de priorités opérationnelles et par une bonne capacité à guider l'équipe de direction dans l'exécution, cruciales pour la réalisation des plans financiers. »

Les PDG et les conseils d'administration ont de nombreuses bonnes raisons de demander aux CFO de s'aventurer dans les opérations, notamment :

- ▶ Les CFO ont les compétences nécessaires pour remettre en question les postulats de longue date qui engendrent des pratiques bureaucratiques.
- ▶ Les CFO peuvent faire en sorte que les ressources disponibles soient attribuées là où elles créeront le plus de valeur.
- ▶ Les CFO ont une expérience avérée, qu'ils peuvent mettre à contribution pour atteindre les objectifs de coûts et d'efficacité opérationnelle.

## Avantages et inconvénients des fonctions opérationnelles

De nombreux CFO sont par ailleurs très satisfaits d'étendre leur rôle dans les opérations, pour plusieurs raisons :

- ▶ Rôle plus important à jouer dans l'innovation et la gestion de l'entreprise.
- ▶ Élargissement de leurs propres compétences de management et de direction, dans plusieurs disciplines.
- ▶ Opportunités de développement pour les principaux collaborateurs de la fonction Finance par le biais de responsabilités opérationnelles et de délégation, permettant de fidéliser les talents et développer les leaders de demain.
- ▶ Rapprochement entre la fonction Finance et les supérieurs hiérarchiques de l'entreprise, renforcement des relations et optimisation de la crédibilité de la fonction Finance.

Toutefois, cela a également des inconvénients potentiels.

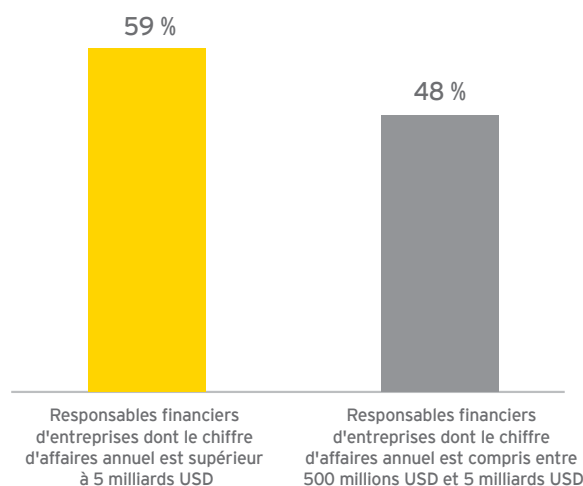
Une composante importante du rôle du CFO est l'impartialité, qui lui permet de poser des questions difficiles et d'assurer l'intégrité la plus stricte, qui se reflète ensuite dans les informations communiquées au marché. Si les CFO sont de plus en plus impliqués dans les opérations, ils risquent de perdre ce détachement.

Notre enquête souligne une autre préoccupation urgente : le manque de temps. Les personnes interrogées, à tous les niveaux mais surtout au sein des grandes entreprises, s'inquiètent du temps requis pour gérer les responsabilités opérationnelles significatives, temps qui, selon eux, devraient plutôt être consacré aux priorités stratégiques.

Ici, la grande question est de savoir si les responsables financiers peuvent trouver le temps de diriger les opérations en déléguant leurs responsabilités à l'équipe qui les entoure. Dans le groupe de CFO indiquant avoir plus de responsabilités opérationnelles, près de la moitié des personnes concernées (48 %) estime que la fonction Finance, dans sa forme actuelle, n'a pas les capacités nécessaires pour réaliser les priorités futures (graphique 8). Ceci met en lumière une lacune significative au sein de la fonction Finance, que les CFO devront parvenir à combler.

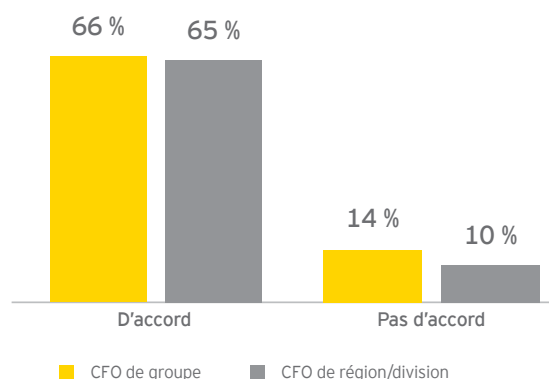
### Graphique 8 - Les responsabilités opérationnelles sont-elles source de distraction ?

Pourcentage des personnes interrogées ne pouvant pas se concentrer sur les priorités stratégiques autant qu'elles le voudraient parce qu'on leur impose de plus en plus de responsabilités opérationnelles au-delà de leurs fonctions financières traditionnelles



### Graphique 9 - Rôle clé du CFO dans la transformation opérationnelle

Pourcentage des personnes interrogées anticipant des fonctions de gestion opérationnelle de plus en plus larges à l'avenir



## Dans la peau d'un CFO

### Gerry Bollman CFO, Fletcher Building

Présent en Europe, en Asie, en Amérique du Nord et du Sud, en Océanie et dans le Pacifique Sud, Fletcher Building œuvre dans la distribution et la fabrication intégrée d'infrastructures et de produits du bâtiment, ainsi que dans la construction.

« Issu d'une autre entreprise, Formica, j'ai été nommé à ce poste de direction, et ai été confronté à une fonction très différente. On m'a dit que l'entreprise recherchait quelqu'un davantage axé sur l'exploitation, au fait des pratiques commerciales et versé dans la stratégie, et que j'aurais un contrôleur compétent qui traiterait les affaires comptables et des collaborateurs qualifiés qui gèreraient la trésorerie et la fiscalité. Je n'avais pas à être expert dans ces domaines, il fallait juste que je les comprenne suffisamment pour les superviser et les diriger. »



#### Parcours

- ▶ Gerry Bollman est titulaire d'une licence de finance et d'un MBA.
- ▶ Il a auparavant été CFO de Formica en Amérique du Nord entre 2008 et 2010, et de Formica en Europe en 2005 et 2006.
- ▶ Il était également Vice-Président Stratégie et Développement du groupe Formica.
- ▶ Il jouit d'une grande expérience internationale dans de nombreux secteurs, y compris ceux du bâtiment, des services juridiques et du conseil en gestion.
- ▶ Il a été nommé à son poste actuel en Nouvelle-Zélande en octobre 2012.

## Objectifs stratégiques : définir son rôle pour accompagner la stratégie de l'entreprise

« Vous devez vous assurer de bien comprendre les actifs cruciaux qui créent de la valeur. Les actifs incorporels incluent la licence d'exploitation, la marque, la réputation de l'entreprise et son impact sur la société. Si votre entreprise contribue au développement sociétal, cela peut constituer un actif incorporel capable de créer plus de valeur. Si elle ne contribue pas au développement sociétal à long terme, votre entreprise peut mener ses activités selon une perspective financière correspondant à un plan à court terme. Toutefois, si vous ne produisez pas de prospérité sociale et vous détruisez de la valeur, cela aura un impact sur la valeur globale de votre entreprise. C'est évident. »

**Juan Costa Climent**

Global Climate Change and Sustainability Services Leader, EY

Dans le climat économique actuel, les règles stratégiques et concurrentielles évoluent. Des concurrents ambitieux arrivent des pays émergents, déterminés à s'attaquer aux grandes entreprises des pays matures. De grands acteurs du digital (tels qu'Amazon et Google) s'étendent dans des secteurs différents. Et de nouvelles plateformes commerciales (tels qu'Uber et Airbnb) connectent fournisseurs et consommateurs pour rapidement gagner en part de marché et bouleverser les règles de concurrence établies.

Les CFO doivent identifier et évaluer de nouvelles solutions stratégiques alternatives, et aider leur entreprise à prendre le taureau stratégique par les cornes.

Cinq domaines ont une importance cruciale :

### 1. Soutenir l'innovation et les nouveaux business models

De nombreuses grandes entreprises collaborent dorénavant avec des entrepreneurs et des start-up afin de stimuler l'innovation et répondre aux besoins changeants des clients et des pays émergents. Les CFO ont un rôle clé à jouer pour établir des collaborations fructueuses, notamment en soumettant les partenaires potentiels à une due diligence préalable, en alignant les mesures incitatives des deux partenaires et en définissant un modèle de gouvernance efficace.

### 2. Mettre au point et exécuter une stratégie agile

À l'heure actuelle, il n'est plus viable de définir un plan à cinq ans qui ne changera plus. Les entreprises doivent adapter leur stratégie à une dynamique concurrentielle qui évolue, aux différents besoins des clients, à l'émergence de nouvelles technologies et au changement de la réglementation. En d'autres termes, ils ont besoin d'une stratégie agile.

Les CFO doivent mettre au point et exécuter ces stratégies flexibles. Par exemple, ils peuvent libérer des capitaux ou d'autres ressources afin de les allouer rapidement à de nouvelles opportunités nées du changement de la réglementation ou de l'évolution des besoins des clients.

### 3. Alimenter une croissance soutenue sur le long terme

Bien que les perspectives se soient quelque peu améliorées, le climat macroéconomique reste complexe. Les entreprises des pays matures souffrent d'une croissance anémique et celles des principaux pays

émergents du ralentissement des taux de croissance. La politique gouvernementale est incertaine et volatile dans des domaines comme les taux d'intérêt, les prévisions inflationnistes, l'évolution des niveaux d'emploi et la performance des principaux marchés sur le long terme. Les CFO doivent aider leur entreprise à s'adapter à cette volatilité. Ils doivent identifier les risques aussi tôt que possible, gérer les expositions négatives et exploiter les opportunités positives. En outre, en matière d'investissement, ils jouissent de la flexibilité nécessaire pour exploiter les opportunités de croissance, par exemple en créant de nouveaux produits ou services ou en ciblant de nouveaux marchés.

### 4. Être source d'inspiration et ouvrir la voie, avec un objectif bien défini et une éthique irréprochable

Un objectif bien défini et partagé peut aider les entreprises à surmonter de nouveaux défis et à se transformer. La définition de l'objectif – et de la position éthique – de l'entreprise peut aider ses salariés à comprendre dans quel but ils travaillent, exploitant un besoin universel source de motivation.

Les CFO doivent donner un sens aux activités de la société en montrant l'exemple et en fixant des mesures d'évaluation pratiques, par exemple en alignant les mesures d'évaluation de la performance sur l'objectif de l'entreprise.

### 5. Soutenir la transformation digitale

Comme nous l'avons vu dans la première partie, les entreprises doivent tenir compte de l'impact du numérique pour développer la stratégie appropriée. Ils doivent notamment savoir où les meilleures opportunités (et les plus grandes menaces) reposent. La stratégie de l'entreprise doit également être soutenue par le digital, afin de renforcer l'efficacité et d'optimiser la performance.

Les CFO doivent prendre les mesures nécessaires pour aider leur entreprise à exécuter la transformation numérique appropriée à leur propre échelle, notamment en équilibrant les objectifs à court terme et le potentiel à long terme des investissements numériques et en définissant le rendement des investissements significatifs en technologie.

## Dans la peau d'un CFO

### Dr. Stefan Kirsten

CFO, Vonovia

Vonovia, première société d'immobilier résidentiel en Allemagne, détient et gère actuellement 370 000 unités résidentielles situées dans différentes villes et régions à travers le pays.



« Vous n'êtes pas chef d'orchestre.

Vous mettez les mains dans le cambouis et si un problème survient, vous devez remonter à son origine. La capacité à résoudre les problèmes dans différentes situations, à prendre des décisions individuelles et collectives et à solutionner les problèmes de différentes façons est une compétence très importante. En termes de communication, vous suscitez la confiance et faites preuve d'honnêteté. Il faut beaucoup de temps pour gagner sa crédibilité mais très peu pour la perdre. »

#### Parcours

- ▶ Dr. Stefan Kirsten est titulaire d'une maîtrise en économie d'entreprise et en science informatique et d'un doctorat en sciences économiques et politiques. Il a également suivi le Stanford Executive Program de la Graduate School of Business de l'université Stanford en Californie.
- ▶ Il détient une chaire professorale à l'université des sciences appliquées de Gelsenkirchen (Westphalie) depuis 2001. Il enseigne dans des universités allemandes et étrangères depuis 1995.
- ▶ Il a travaillé dans des secteurs variés, notamment dans l'immobilier, la distribution, l'ingénierie et les médias/loisirs.
- ▶ Il a beaucoup travaillé en dehors de l'Allemagne, ayant notamment occupé divers postes de direction financière, et a été PDG d'une société immobilière aux Émirats Arabes Unis.
- ▶ Il a été nommé à son poste actuel en 2011.

## Forces externes : aider son entreprise à s'adapter à un environnement économique en mutation

« Combien de CFO trouvent le temps de penser aux futures méga-tendances et à l'impact qu'elles auront sur leur entreprise ? Tous ces facteurs significatifs vont profondément marquer l'entreprise et les CFO devraient jouer un rôle clé – voire servir de catalyseurs – dans les discussions du management à ce sujet. Malheureusement, ils sont nombreux à ne pas avoir le temps de réfléchir à ces considérations au-delà des impératifs à court terme et du reporting trimestriel. »

**Richard Baker**

Thames Valley and South Markets Leader, EY, UKI

Les entreprises sont actuellement sous pression, à tel point que, les CFO (et autres dirigeants) ne s'impliquent souvent que dans la réponse aux besoins à très court terme. Cette concentration sur le court terme peut rendre les responsables financiers aveugles aux changements socioéconomiques qui émergent, de sorte qu'ils réagissent trop tard aux bouleversements, ce qui affaiblit leur action.

En prenant le temps d'identifier et de comprendre les bouleversements et les risques qui font leur apparition, les CFO peuvent mener le débat concernant les principaux impacts et opportunités.

Les responsables financiers doivent se tenir informés des principales méga-tendances qui transforment le monde et savoir comment ils peuvent aider leur entreprise à les gérer.

### Exploiter les opportunités sur le marché mondial

- ▶ Aider l'entreprise à exploiter les opportunités de croissance et de réduction des coûts présentes sur le marché mondial tout en gérant les risques tels que la volatilité et la conformité aux règlements.

### Gérer les risques d'instabilité politique

- ▶ Comprendre comment l'entreprise peut gérer les risques d'instabilité politique, notamment en se diversifiant afin de répartir les risques et en évitant la concentration géographique.

### Faire face à la pénurie de talents

- ▶ Rendre l'entreprise plus attrayante aux yeux des jeunes talents en modifiant son modèle opérationnel, en lissant les structures organisationnelles traditionnelles et en promouvant la diversité des cultures, âges, expériences et régions géographiques.

### Surfer sur les marchés de capitaux

- ▶ Exploiter la mondialisation, l'interconnectivité et l'innovation des marchés de capitaux afin de faire baisser le coût du capital, tout en gérant les risques tels que l'impact des changements réglementaires. Aligner la stratégie business sur les risques et exploiter les données et l'analytique pour prendre les décisions en temps réel.

### Gérer la complexité de la réglementation

- ▶ Aider l'entreprise à gérer la complexité de la conformité à l'échelle mondiale, alors que les dirigeants politiques multiplient les nouvelles réglementations et renforcent les pouvoirs des organes de régulation.

### Surmonter la transformation numérique et les bouleversements en matière de données

- ▶ Aider l'entreprise à définir la réponse à apporter aux défis et opportunités significatifs nés du numérique, notamment l'optimisation de l'expérience client, l'efficacité accrue, l'émergence de nouveaux concurrents et l'apparition de menaces informatiques.



# Conclusion : maîtriser l'avenir

L'environnement économique dans lequel les CFO évoluent est plus complexe, interconnecté et imprévisible que jamais. La révolution numérique, le raz de marée des données, l'attention croissante des parties prenantes et la volatilité des risques modifient les règles du jeu pour les responsables financiers. Ces bouleversements se répercutent sur leur ADN, rendant leur profil de plus en plus mouvant.

Les CFO, comme tous les autres dirigeants, doivent s'adapter à cette complexité accrue, se concentrant sur les caractéristiques et les compétences que leur entreprise devra avoir pour prospérer à l'avenir : ils doivent avoir une vision claire de leurs propres compétences, du rôle qu'ils veulent jouer dans la stratégie de l'entreprise et des grands bouleversements sources de menaces comme d'opportunités. S'ils ne parviennent pas à s'adapter, ils risquent de se mettre à l'écart du cercle de décision de leur entreprise.

Si l'environnement économique continue d'évoluer au gré de cette volatilité, les CFO devront anticiper ces bouleversements pour la pérennité de leur rôle et développer les compétences de la fonction Finance afin de saisir les opportunités et gérer les risques.

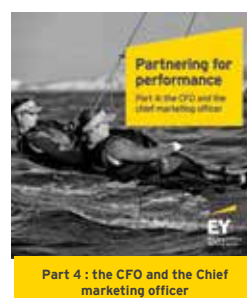
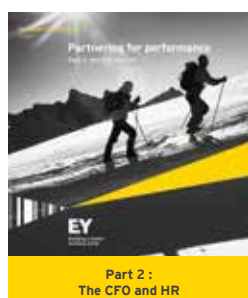
Les CFO qui réussiront, seront ceux qui définissent proactivement leur rôle en fonction des forces majeures qui transforment l'environnement économique, s'assurant ainsi une place de co-pilote dans l'équipe de direction pour faire avancer l'entreprise.

## Prochainement



## Autres publications

Série *Partnering for performance* :

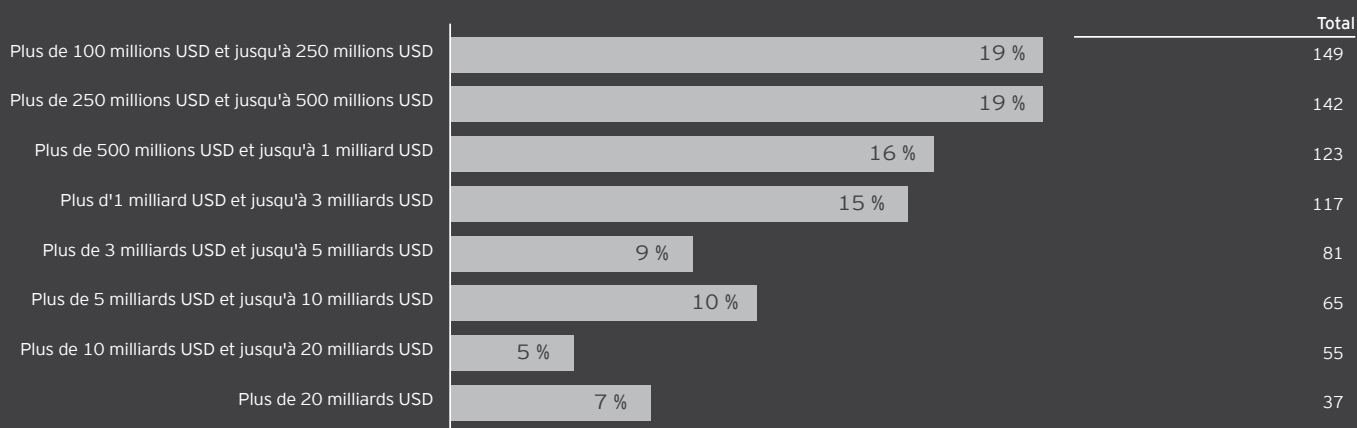


Pour enrichir votre point de vue, consultez [ey.com/fr/adnducfo](https://ey.com/fr/adnducfo)

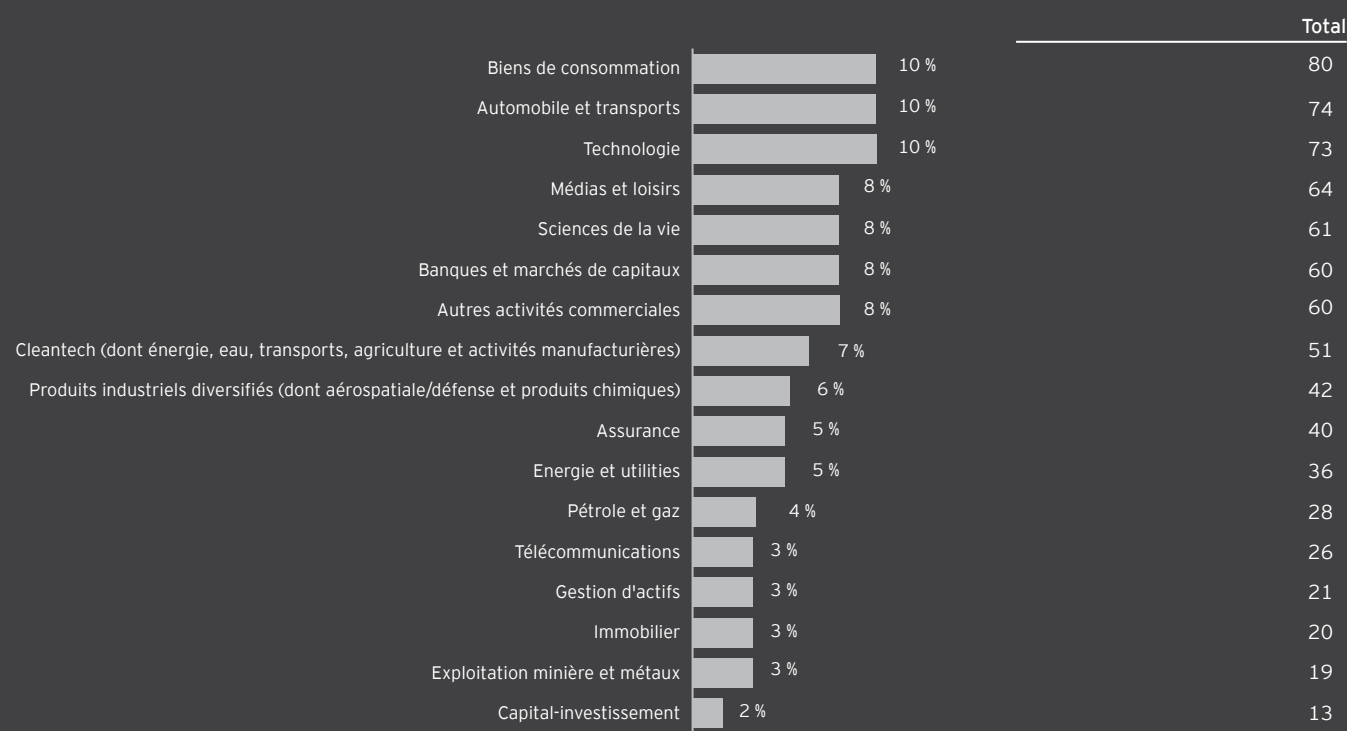
# Echantillon de l'enquête

EY a interrogé 769 responsables financiers à travers le monde entre décembre 2015 et février 2016.

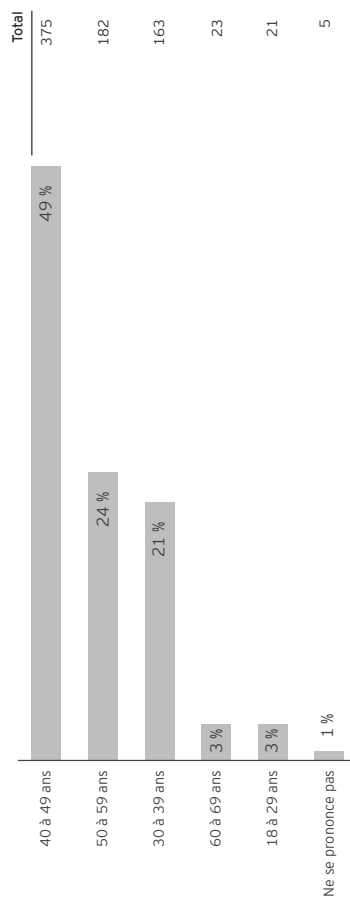
## Chiffre d'affaires



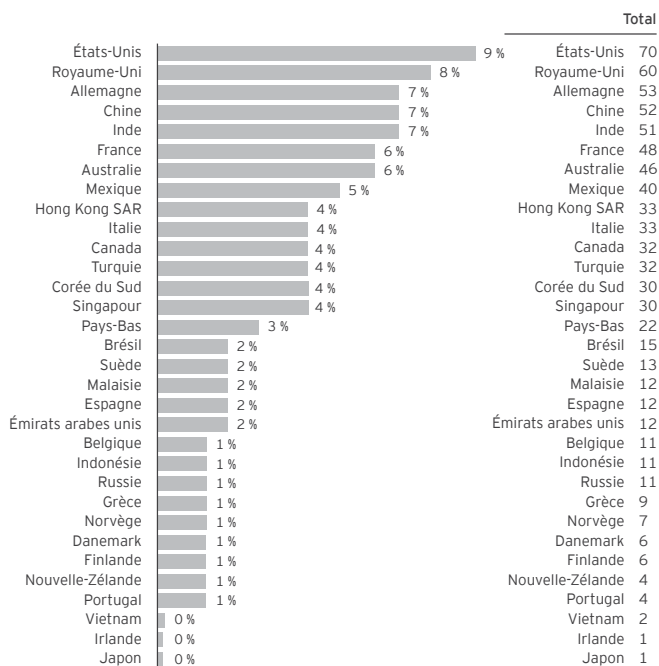
## Secteur



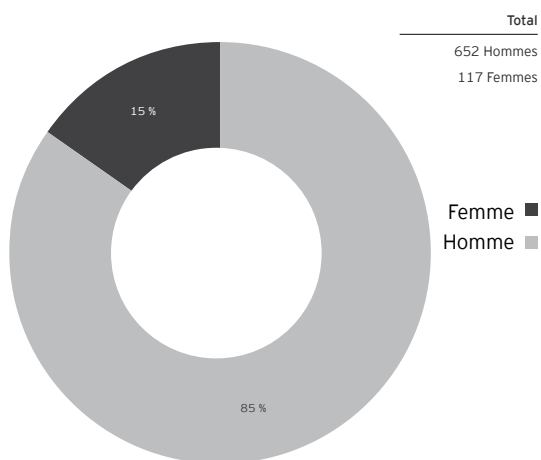
## Âge



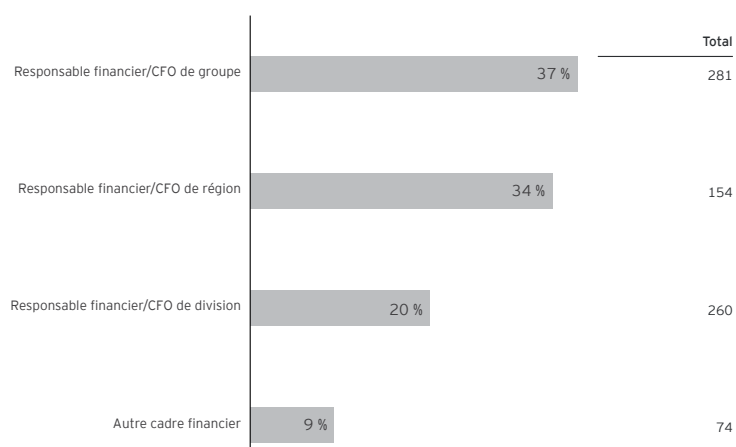
## Pays



## Sexe



## Fonction



NB : certains graphiques ne totalisent pas 100 % en raison des arrondis.

# Contacts

## **Laurent Vitse**

Associé, Accounts Leader, Ernst & Young et Associés

Tél. : +33 1 46 93 75 69

E-mail : laurent.vitse@fr.ey.com

## **Sabine Bechelani**

Associée, Performance & Finance Leader, Ernst & Young Advisory

Tél. : +33 1 46 93 85 91

E-mail : sabine.bechelani@fr.ey.com

EY | Audit | Conseil | Fiscalité & Droit | Transactions

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur [www.ey.com](http://www.ey.com).

© 2016 Ernst & Young et Associés.  
Tous droits réservés.

Studio EY France – 1606SG830  
SCORE France No. 2016-029  
EYG no. 00978-163Gbl  
ED None

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

[ey.com/fr/adnducfo](http://ey.com/fr/adnducfo)