



**Finance
& Gestion**
DFCG

N°392 | Septembre 2021

**La revue des
dirigeants financiers**

DOSSIER

Les femmes qui comptent

PORTRAIT

**Clarisse Crémer,
la surdouée de l'océan**

EXPERTISE

**Directeurs financiers
publics, spectateurs
ou acteurs des
démarches RSO**

25 €

www.finance-gestion.com

18, 23 & 25
NOVEMBRE
2021



FORMATION ARRÊTÉ DES COMPTES

RÈGLES FRANÇAISES, RÉSULTAT FISCAL ET IFRS

*Nous avons 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)

Jeudi 18 novembre

**IFRS Entreprises et Atelier IFRS Corporates
Atelier IFRS Banques**

Mardi 23 novembre

**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 2021 y compris les impacts liés à l'épidémie de Covid-19.**

L'édition 2021 de votre Formation Arrêté des Comptes PwC/Les Echos Événements se tiendra selon **un format digital interactif** (avec la possibilité de poser vos questions à nos intervenants lors de sessions de questions/réponses) **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.

(programme détaillé sur <https://event.lesechosleparisien.fr/formation-arrete-des-comptes-2021>)

Jeudi 25 novembre

**Ouverture
sur l'actualité**

Plusieurs ateliers thématiques vous seront proposés (Fiscalité, Enjeux et priorités des Directions financières, Communication extra-financière, Risque climat, Taxonomie, ESEF....).

Ces thématiques pourront évoluer avec l'actualité, nous ne manquerons pas de vous tenir informés.

TARIFS ET INSCRIPTION :
<https://www.lesechos-events.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 OPCO

En partenariat avec

53^e année - Publication mensuelle

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

Association loi 1901
13 rue Paul Valéry - 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

Emmanuel Millard

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** (financement et trésorerie); **Chloé Leglantier** (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** (compétences et management);

Aude Rigaudière (en aparté); **Stéphane Sabbah** (SI et nouvelles technologies).

Membre correspondant

Laetitia Legalais

Coordination du numéro

Charles Bonati, Mélanie Eyamo Akota, Céline Galet et Camille Schwerkolt

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 : Septembre 2021

CPPAP 0425G87484

Prix : 25 €

ÉDITORIAL



PAR **AUDE RIGAUDIÈRE**

Présidente du Comité éditorial
de Finance&Gestion

Encore ce sujet ?

« Pour que les femmes comptent, il faut compter les femmes ».

On se souvient de ce slogan du [collectif Sista](#), qui prône la mixité dans l'économie numérique et la réduction des inégalités de financement entre hommes et femmes entrepreneurs. Il a été repris à la sortie du confinement de 2020 lors la sortie d'une étude de l'association « Pour les femmes dans les médias ». Cette étude objectivait une surreprésentation de la parole masculine, en particulier la parole d'experts, pendant cette période inédite.

Ce slogan claque.

Il trouve un autre relief auprès de nos lecteurs, hommes et femmes dont le métier est de compter et... qui se comptent peu.

Notre sujet n'est en effet pas de rouvrir le débat sur la nécessité ou l'inutilité des quotas mais plutôt de nous pencher plus spécifiquement sur la place des femmes dans les directions financières et les métiers de la finance d'entreprise.

La féminisation des métiers financiers n'est plus un sujet, à la question près, des postes les plus seniors des directions financières. Et il ne s'agit pas d'une mince question mais est-elle vraiment différente de celle que pose les autres fonctions dans l'entreprise ?

Alors oui, remettons encore ce sujet sur l'établi. Il est ouvert depuis des années mais évolue : moins ancré autour de la revendication féministe, il s'attelle à mettre en lumière la valeur de la mixité.





Donnons à chacun une chance d'accéder aux métiers de la finance et de la gestion !

La Fondation DFCG attribue des bourses
aux étudiants les plus nécessiteux
afin de les aider dans leurs études
en finance d'entreprise et ainsi
rejoindre les rangs de notre profession

- Nous accompagnons chaque année **entre 20 et 30 étudiants pour une centaine de demandes**
- Les bénéficiaires sont sélectionnés au terme d'un **processus rigoureux** : un comité de 12 membres statue en toute indépendance
- Depuis sa **création en 2012**, nous avons accompagné près de 150 étudiants, pour un montant total de **260 000 €**
- La Fondation DFCG est placée **sous l'égide de la Fondation de France**. Cela permet à chaque donateur de bénéficier d'un **crédit d'impôt de 66 %***
- **Vous pouvez donner via www.fondationdfcg.org**

* en fonction de la situation fiscale individuelle



Donner aux étudiants en finance d'entreprise,
c'est leur donner l'opportunité d'une chance
supplémentaire pour nous rejoindre !

www.fondationdfcg.org

Fondation DFCG
27 rue Duret, 75116 Paris
Président de la Fondation DFCG :
Daniel Bacqueroët

Pour tout renseignement

Ahlame Talhaoui
secretariat@fondationdfcg.org
01 42 27 94 56

Savoir, échanger, servir
Georges Mathey, fondateur de la revue

F&G | Finance & Gestion

DFCG

N°392 | SEPTEMBRE 2021

ACTUALITÉS

Trajectoires 6

Tribune 7

Climat des affaires
est-ce vraiment un retour à la normale ?

PAR **PHILIPPE DUPUY**

Portrait 9

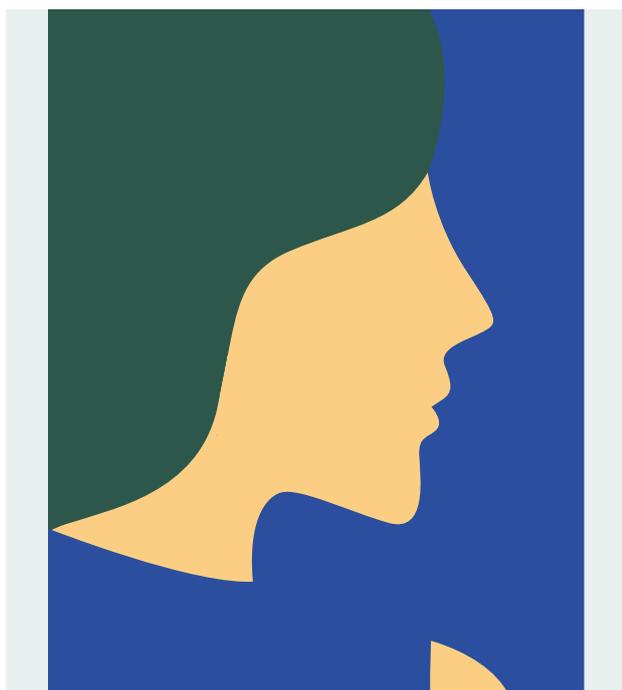
Clarisse Crémer,
celle qui a toujours un vent favorable !

INTERVIEW RÉALISÉE PAR **YVON FARNOUX**

DOSSIER

Les femmes qui comptent 15

PAR **AUDE RIGAUDIÈRE**, AVEC **SOPHIE MOUTERDE**
ET **HERVÉ BOULLANGER**



ŒIL DU FINANCIER

40

PAR **ALBAN EYSSETTE**

EXPERTISES

Financement et trésorerie 41

Pourquoi et comment la Banque de France utilise
l'intelligence artificielle (IA) pour ses travaux
d'analyse financière ? L'IA atteint-elle ses limites
face à la crise de la Covid ?

PAR **LUCAS MORIN**

Services publics 45

Directeurs financiers publics,
spectateurs ou acteurs des démarches RSO

PAR **DOROTHÉE BELLE** ET **AGATHE LAVALÉE**

International 48

Bringing ESG to life within the business

BY **DEBORAH-ANNE STRYDOM**

ACTU DFCG 52

En bref 52

Bienvenue 54

Agenda 55

LIRE 56

EN APARTÉ 58

L'Atelier Bernard Pictet
Verrier, un art étudié de la transparence

**LOUISE MATHIEU****Foncière INEA**

Louise Mathieu est promue directrice financière adjointe de Foncière Inea après avoir été contrôleuse financière dans cette même société pendant sept ans.

**CÉCILE CABANIS****Tikehau Capital**

Diplômée de l'école Agro Paris Tech et forte de 15 ans d'expérience chez Danone, Cécile Cabanis rejoint Tikehau Capital en tant que directrice générale adjointe.

**MÉLANIE JODER****Direction du budget**

Mélanie Joder est nommée directrice du budget au ministère de l'économie, des finances et de la relance. Elle est inspectrice générale des finances.

**EVE JACQUIN****BeFc**

Eve Jacquin a intégré en mai 2021 la société d'énergie BeFc au poste de responsable administrative et financière.

**PAULINE CABANE-JAMIN****Solewa**

Pauline Cabane-Jamin a été nommée responsable administratif et financier de la société d'énergie Solewa et occupe ces fonctions depuis janvier 2021.

**AMÉLIE VERDIER****Agence régionale de santé d'Ile-de-France**

Amélie Verdier rejoint l'agence Régionale de santé Ile-de-France en tant que directrice générale. Elle est diplômée de l'ENA.

**ALEXANDRE CHARPY****Raja**

Alexandre Charpy a été nommé directeur administratif et financier Groupe de Raja et occupe ces fonctions depuis mai 2021. Il est diplômé de HEC.

**THOMAS FÉJOZ****Frichti**

Thomas Féjoz a été promu Head of finance de Frichti quatre années après avoir intégré l'entreprise.

**ERIC MANZON****Thales Alenia Space**

Eric Manzon rejoint Thales Alenia Space en qualité de Chief financial officer. Il occupe ces fonctions depuis mars 2021.

**KHALED SOUCHI****Banque Palatine**

Après avoir été Directeur de l'audit interne pendant trois années, Khaled Souchi a été promu au poste de directeur financier de la banque Palatine.

**DAVID DESRIAC****Dagoma**

David Desriac rejoint l'entreprise d'ingénierie mécanique Dagoma en qualité de Head of finance.

**NICOLAS GACOIN****Boulangier**

Nicolas Gacoin a été promu directeur finance opérationnelle de Boulangier, cinq ans après avoir intégré l'enseigne de grande distribution.

Climat des affaires

optimisme et inflation

L'enquête trimestrielle menée conjointement par la DFCG et Grenoble EM a capté mois après mois l'évolution du climat des affaires depuis le premier confinement. Le climat des affaires est désormais très favorable à la croissance en Europe et aux États-Unis. Mais la reprise économique crée des tensions dans la chaîne d'approvisionnement et sur les prix. Pour le deuxième trimestre 2021, l'enquête s'est déroulée du 28 juin au 16 juillet 2021.

L'impact de la crise de la Covid-19 est effacé

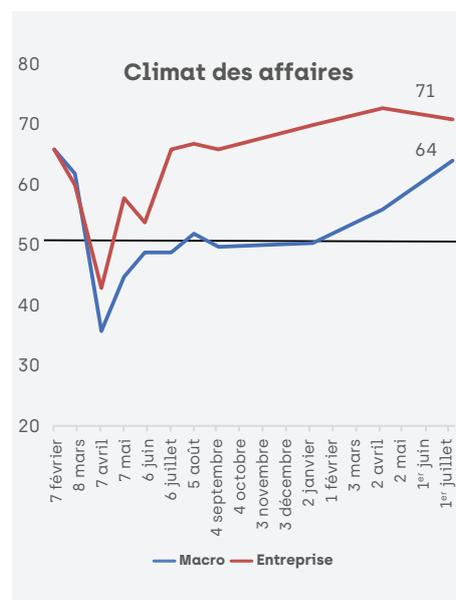
En France, avec la fin des restrictions et la montée en puissance de la campagne de vaccination, le niveau de confiance bondit de 8 points pour atteindre 64 au second trimestre 2021 contre 56 à la fin du premier trimestre 2021 sur une échelle de zéro à cent. Ce niveau de confiance qui reste à confirmer est désormais supérieur aux niveaux observés lorsque la crise de la Covid-19 a commencé. La confiance atteignait alors 62 (début mars 2020). Ce niveau de confiance semble indiquer une reprise relativement dynamique à moyen terme de l'activité sans risque de récession. Cette perception est confirmée par les prévisions de croissance du chiffre d'affaires des entreprises. Celles-ci s'établissent désormais à 12 % environ pour l'année 2021 et pour l'année 2022. Dans ce contexte, les entreprises envisagent une hausse de 8,5 % de leurs investissements et de 6 % du nombre de leurs salariés. L'indicateur de solidité financière traduit lui aussi cet optimisme en ressortant à 71 sur une échelle de zéro à cent et en dépassant lui aussi les niveaux observés début 2020.



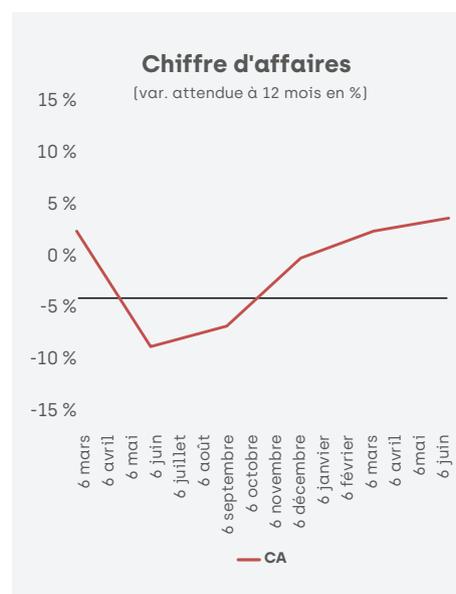
PAR **PHILIPPE DUPUY**

Professeur, Gestion, Droit et Finance, Grenoble Ecole de Management

Climat des affaires et anticipations d'activité à douze mois



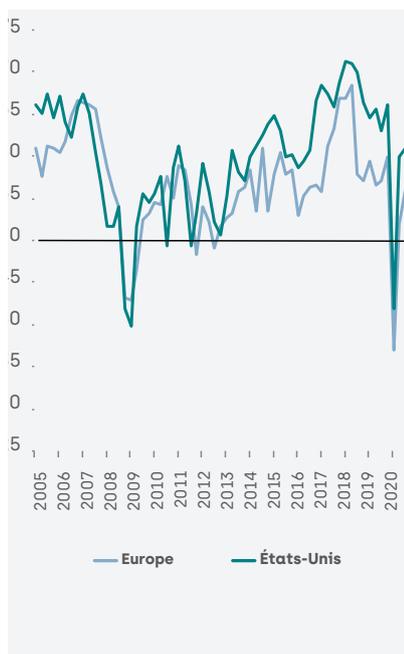
Niveau d'optimisme moyen des responsables financiers en France (observations mensuelles)



Variation du chiffre d'affaires attendu à 12 mois en pourcentage en France

En Europe, le climat des affaires bondit aussi pour atteindre 70 contre 62 au trimestre précédent sur une échelle de zéro à cent. Ce niveau est très supérieur à celui observé avant la crise de la Covid-19. L'Europe est notamment tirée par l'Allemagne dont le climat des affaires atteint 75 au second trimestre 2021. En comparaison, aux États-Unis, le climat des affaires semble se stabiliser aux environs de 69 contre 68 au trimestre précédent sur une échelle de zéro à cent indiquant une reprise économique marquée pour l'année 2021. L'indicateur de solidité financière s'établit à 74,9 à seulement 0,1 point de la valeur la plus élevée observée depuis 2000 (75 en décembre 2019). Dans ce contexte, les responsables financiers américains attendent une hausse des chiffres d'affaires d'environ 9 % et une hausse du nombre de salariés d'environ 6 %.

Climat des affaires



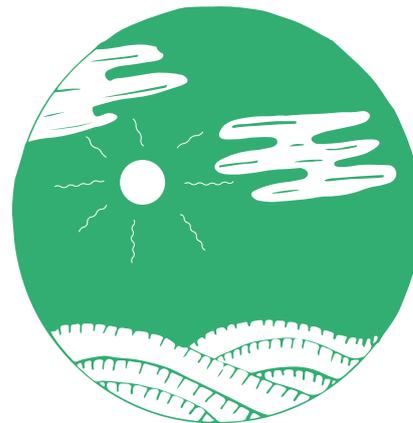
Niveau d'optimisme moyen des responsables financiers en Europe et aux États-Unis (observations trimestrielles)

Risque inflationniste

La reprise économique provoque des tensions sur les chaînes d'approvisionnement (« bullwhip effect ») comme nous l'évoquions déjà au trimestre précédent. En France, 74 % des entreprises qui nous ont répondu ce trimestre déclarent faire face à ce type de tensions. Elles n'étaient que 62 % au trimestre précédent. Plus frappant encore, l'ensemble de ces entreprises estime désormais que les tensions pourraient ralentir, voire remettre en question la normalisation de leur activité. Moins de 40 % des entreprises nous avaient fait cette réponse au trimestre précédent. Avec l'intensification de la reprise économique, l'effet est désormais visible dans la plupart des secteurs économiques et la plupart des pays. C'est en Allemagne que l'effet semble le plus fort puisque plus de 90 % des entreprises le mentionnent lorsqu'on les interroge.

De même, la demande croissante en matière première et matériaux crée des pressions inflationnistes visibles désormais par la majorité des entreprises. En France, 78 % des entreprises déclarent être confrontées à une hausse des prix des intrants. Ce chiffre ressort à près de 90 % en Allemagne. Ces pressions inflationnistes pourraient se diffuser dans l'économie via un réajustement des prix de vente dès la fin d'année 2021.

Enfin, nous avons à nouveau demandé aux responsables financiers d'imaginer un scénario alternatif dans lequel il n'y aurait pas d'aide financière de l'État. Dans ce cas, en France, l'indicateur de solidité financière de l'entreprise ressortirait à 63 sur une échelle de zéro à cent, en hausse par rapport au niveau de 56 observé au trimestre précédent. Pour rappel, l'indicateur de solidité financière, tenant compte des aides de l'État ressort à 71 pour ce trimestre en France. La part des entreprises dépendantes ou fortement dépen-



dantes des aides gouvernementales recule aussi pour atteindre 41 % contre un peu plus de 50 % au trimestre précédent. En revanche, sans les aides de l'État, cette partie significative de l'économie (40 %) afficherait un niveau de solidité financière de 46 sur une échelle de zéro à cent inchangé par rapport au trimestre dernier. Si la reprise économique semble profiter à un plus grand nombre d'entreprises, un nombre important d'entre elles reste encore dépendant des aides gouvernementales repoussant toujours plus loin une sortie définitive des plans de soutien à l'économie. ■

L'enquête Duke University – Grenoble Ecole de Management mesure chaque trimestre depuis plus de 20 ans le climat des affaires tel que perçu par les responsables financiers des entreprises à travers le monde. L'enquête est courte (environ cinq questions). Elle recueille près de 1000 réponses anonymes d'entreprises de tous secteurs et de toutes tailles. Une analyse détaillée par pays peut être envoyée à chaque participant.

RÉSULTATS COMPLETS ET PROCHAINE ENQUÊTE

Pour voir les résultats complets de cette enquête : www.grenoble-em.com/climat-des-affaires

Prochaine enquête courant septembre 2021



Clarisse

Crémer

**Navigatrice, Skipper classe Imoca,
Banque Populaire, 12^e au Vendée Globe 2021**



**CELLE QUI A TOUJOURS
UN VENT FAVORABLE !**

© V. Curutchet

Dans l'après-midi du 3 février 2021, nous avons assisté à l'arrivée en direct de Clarisse Crémer, 12^e et première femme de l'histoire du Vendée Globe 2021, détrônant ainsi Ellen MacArthur de son précédent record, âgée tout juste de 31 ans, sur son bateau classe Imoca Banque Populaire. Cet exploit est d'autant plus remarquable qu'il y a cinq ans, elle n'avait jamais fait de transat en solitaire. Elle n'est pas née dans le milieu de la voile, mais elle a su transformer sa passion, son rêve, en réalité en relevant les défis, en surmontant les obstacles, en trouvant toujours les vents favorables. Cela nous rappelle une célèbre citation du philosophe romain Sénèque: « *il n'y a pas de vent favorable pour celui ou celle qui ne connaît pas son port* ». Clarisse, elle, a toujours su où elle voulait aller. Allons ensemble à la rencontre de cette brillante diplômée d'HEC, surdouée de l'océan qui, au moment de l'interview, venait de participer à la course en équipage Ocean Race Europe. Interview réalisée le 1^{er} juillet 2021.

Yvon Farnoux (YF) Bonjour Clarisse, tout d'abord félicitations pour votre performance au Vendée Globe ! Avec un peu de recul, comment revivez-vous cette épopée en mer, quelles sont les étapes clés ? Vous dites-vous « super, j'ai décroché le Graal » ou alors « j'aurais pu mieux faire, arriver sur le podium par exemple » ?

Clarisse Crémer (CC) Le graal ou pouvoir faire mieux ? Aucun des deux et les deux à la fois.

En fait, un Vendée Globe est une expérience tellement riche et multiple. La première sensation lorsque l'on passe la ligne d'arrivée, lorsque l'on arrive à bon port, c'est beaucoup de fierté et surtout le sentiment d'avoir eu un grand privilège d'avoir vécu une telle aventure et réalisé un si beau voyage pendant trois mois. Dans ce sens-là, c'est une forme de graal.

En même temps, en tant que marin, que compétiteur, on ne peut pas s'empêcher de voir dans le chemin parcouru, l'évolution qu'il y a eu, les erreurs que l'on a faites, d'analyser notre parcours et notre trajectoire et de se dire qu'on aurait pu mieux faire. Par exemple, j'ai vraiment mis le pied sur le frein dans les premiers jours du Vendée Globe car j'avais pour objectif de terminer et je ne voulais pas mettre en péril cet objectif à cause de mon esprit de compétition. Et forcément, j'ai eu parfois le réflexe d'analyser ma course en me disant qu'à tel endroit, si je

n'avais pas mis le pied sur le frein, j'aurais pu être avec telle ou telle personne en amont de la flotte. Cependant, il y a quelque chose que l'on doit se refuser de faire lorsque l'on fait une course au large : c'est de se dire « si j'avais fait ci ou ça », parce qu'on peut le faire indéfiniment. Il y a énormément de versions différentes d'une même course si l'on s'amuse à faire des hypothèses et à ré-imaginer ce que l'on aurait pu faire. On retient des leçons, on apprend, mais on ne s'amuse pas à réinventer des scénarios. On ne peut pas avoir de regret de ce type. Sinon, on n'a rien compris à la course au large, ce n'est pas ainsi que cela fonctionne. Voilà, j'espère que ma réponse est claire.

YF Vous avez battu le record d'Ellen MacArthur, pionnière au Vendée Globe. Est-ce un symbole ? Qu'avez-vous ressenti : de la fierté, le poids d'une nouvelle responsabilité – première femme de l'histoire, cela vous oblige, vous devenez un modèle pour les jeunes filles mais aussi pour les jeunes garçons – ?

CC J'ai ressenti des sentiments mitigés. La voile, la course au large, c'est un des rares sports mixtes où il n'y a normalement pas de classement féminin. Donc de ce point de vue-là, le fait d'arriver première femme ou de battre un record féminin ne devrait pas être



INTERVIEW RÉALISÉE
PAR **YVON FARNOUX**

Membre du Comité éditorial
de Finance&Gestion
et CFO de MIKIT France

**EN FAIT, CE RECORD
POINTE PLUS DU DOIGT
LE SUJET COMPLEXE DE
L'OPPORTUNITÉ POUR
DES FEMMES D'ACCÉDER
À DES GRANDES
AVENTURES HUMAINES
QU'UNE FIERTÉ
PERSONNELLE.**

mis en lumière. C'est un sujet compliqué. J'étais en même temps très fière de voir mon nom associé à celui d'Ellen MacArthur à l'arrivée du Vendée Globe et à la fois très mal à l'aise car on n'a pas envie d'être mise en lumière pour le

fait d'être une femme, même si cela est dû à la force des choses et que c'est encore une exception aujourd'hui de faire ce genre de course en tant que femme. Il est vrai que j'ai battu un record qui avait plus de vingt ans et cela marque forcément les esprits. Je ne suis pas particulièrement fière, mais cela montre tout simplement qu'une femme n'avait pas eu l'occasion d'être performante sur un Vendée Globe depuis longtemps, car nous sommes peu nombreuses sur ce genre de courses. En fait, ce record pointe plus du doigt le sujet complexe de l'opportunité pour des femmes d'accéder à des grandes aventures humaines qu'une fierté personnelle. Ce sujet me dépasse complètement, je n'en suis pas le centre.

En ce qui concerne le fait de devenir un modèle, l'important n'est pas forcément d'être un modèle pour les jeunes filles, mais plutôt de montrer qu'en tant que fille, on peut accéder à ce genre d'aventure, on a le droit de rêver à ce genre de chose. L'autre jour, j'étais au départ du Tour de France cycliste et j'ai réalisé qu'une petite fille n'avait pas d'exemple dans ce peloton lui permettant de se dire « moi aussi, un jour, je ferai une grande aventure comme celle-ci ». Elle est obligée de s'identifier à des modèles masculins et, même si c'est possible, je pense que ce n'est pas aussi naturel pour elle que de s'identifier à un modèle féminin.

C'est chouette en tant que femme de se dire que je donne peut-être envie à d'autres petites filles de participer à l'une de ces grandes aventures, ou tout simplement envie de rêver. Aussi, si cela peut être un modèle pour des jeunes garçons, c'est forcément une bonne chose. Je ne veux pas que les filles le fassent au détriment des garçons, simplement qu'elles puissent le faire autant qu'eux.

En tant qu'une sorte de modèle, il faut toujours se rendre compte de la chance que l'on a de vivre les aventures que l'on vit, être emplie de gratitude pour les privilèges que l'on peut avoir dans la vie, quels qu'ils soient. C'est

quelque chose que j'ai essayé de montrer. Je ne veux surtout pas faire croire aux petites filles et aux petits garçons que tout est facile dans la vie et que les grands sportifs sont des super héros qui n'ont pas les mêmes problématiques que les autres. Voilà, c'était très important pour moi.

YF | Grâce aux nouvelles technologies, aux réseaux sociaux, on a pu suivre quasi en direct vos exploits aux quotidiens, on a partagé votre optimisme et parfois vos peurs. Avez-vous douté à un moment, et si oui quand ?

CC | En effet, j'ai eu des moments de doutes. Je pense que je les ai partagés : mes peurs, mes craintes, mes incertitudes. Après, je n'ai jamais douté de ma volonté d'aller jusqu'au bout. Je n'ai jamais eu envie d'abandonner, et ça c'est une grande chance. Cela permet de dégager toute une partie des problématiques.

Je sépare les problèmes d'ordre technique sur mon bateau et ceux d'ordre psychologique, mental, les écueils de motivation dans lesquels j'ai pu tomber, notamment à la suite de grands coups de fatigue. Je pense qu'un des moments plus compliqué pour moi psychologiquement a été après le passage du Cap Horn. J'ai alors eu quelques jours difficiles, durant 48 heures. J'avais dépensé tellement d'énergie pour en arriver là, je m'étais tellement concentré sur le Cap Horn. J'avais l'impression que j'avais passé une sorte de ligne d'arrivée au Cap Horn et, lorsque je me suis rendu compte de tout le chemin qui restait à parcourir – il me restait encore quasiment un mois de course à ce moment-là –, j'ai été complètement submergée. J'avais l'impression que je n'avais plus les épaules pour tenir jusqu'à la fin. Même si je ne me suis jamais dit



Clarisse Crémer

Clarisse Crémer, née le 30 décembre 1989 à Paris, est une navigatrice professionnelle qui pratique la course au large en solitaire à bord de différents voiliers monotypes. Après des débuts professionnels dans le marketing, elle décide de faire de la voile, qui était jusque-là un hobby, une activité à temps plein. À bord d'un bateau de la classe Mini, elle gagne en 2017 avec Erwan Le Draoulec la Mini-Fastnet puis, en solitaire, remporte la Transgascogne avant de terminer 2^e de la Mini Transat en bateau de série. Après une saison sur un monotype Figaro, elle prend en 2019 la barre de l'Imoca Banque populaire X, avec lequel elle prend le départ le 8 novembre 2020 de la neuvième édition du Vendée Globe 2020-2021.

Le 3 février 2021, après 87 jours 2 heures 24 minutes et 25 secondes en mer, elle termine 12^e de cette course mythique du tour de la Terre, signant ainsi le meilleur temps féminin de l'histoire du Vendée Globe, tout en rappelant à l'arrivée que « la voile est un sport mixte ».

Elle est diplômée d'HEC en 2013. L'année suivante, elle fonde avec son frère la société Kazaden, « un site Internet qui permet de réserver des séjours outdoor ».



La première sensation lorsque l'on passe la ligne d'arrivée, lorsque l'on arrive à bon port, c'est beaucoup de fierté et surtout le sentiment d'avoir eu un grand privilège d'avoir vécu une aventure comme celle du Vendée Globe. C'est une forme de Graal.

C'est chouette en tant que femme de se dire que je donne peut-être envie à d'autres petites filles de participer à l'une de ces grandes aventures, ou tout simplement envie de rêver.

La course au large m'a fait réaliser que, lorsque l'on bute sur une difficulté, cela ne signifie pas que l'on a atteint notre limite.

Le parallèle que j'avais observé entre l'exercice de la création d'une start-up et les grands défis sportifs type Vendée Globe, c'est le fait de savoir affronter les incertitudes.

La préservation des océans contre la pollution n'est en fait qu'une branche de la protection de l'environnement : les océans sont complètement liés à notre vie terrestre, et préserver les océans n'est qu'une facette.

que j'allais abandonner, j'avais l'impression que l'énergie me lâchait. J'ai eu un grand coup de mou, un épuisement global.

YF | D'après Thomas Coville, que j'ai eu la chance de rencontrer, la course en solitaire est une épreuve humaine [homme ou femme], de machine mais surtout de mental. Tout est exacerbé en solitaire. Il faisait référence à son abandon, heurté par un cargo au tout début de la route du Rhum en 2014. Grand favori de la course, il lui a fallu une force mentale hors du commun pour rebondir et revenir quelques années après au sommet et battre un record du monde. Qu'en pensez-vous ? Le mental doit-il être décuplé ?

CC | Effectivement, c'est certain, la course au large est une question de mental. C'est l'une des raisons pour laquelle, en tant que femme, on a autant de chance qu'un homme. Ce n'est pas une question de physique. Une multitude d'éléments techniques et mentaux rentrent en jeu. Ce n'est pas que du sport, dans le sens de l'exercice physique. Ce sont des courses extrêmement exigeantes psychologiquement qui permettent d'explorer les capacités extraordinaires du mental, de se rendre compte à quel point l'on est capable de dépasser ses peurs lorsque l'on a un objectif en tête. Et moi, je fonctionne beaucoup comme cela au quotidien. Il y a des choses que je serais complètement incapable de faire si je n'avais pas une idée en tête. Préparer le Vendée Globe, c'est quelque chose qui permet de se « mettre dans le mal », de surmonter des choses. Par exemple, j'ai dû surmonter mon vertige. Cela procure énormément confiance après coup : on se rend compte que l'idée que l'on se fait de ses limites peut vraiment évoluer. Cela donne des ailes, la sensation que l'on peut repousser les barrières, soulever des plafonds. Le côté presque illimité du mental est assez fascinant, surtout sa malléabilité, en fait. Je sais que j'ai eu des coups de mou sur ce Vendée Globe du point de vue psychologique et aujourd'hui je ne me dis pas que je ne suis pas faite pour cela. Je me dis plutôt « super, ce sont des points à amé-

liorer, je les ai identifiés », et je vais pouvoir progresser là-dessus : « qu'est-ce que je vais pouvoir apprendre, comment est-ce que je vais pouvoir le mettre en œuvre ? ». La course au large m'a fait réaliser que, lorsque l'on bute sur une difficulté, cela ne signifie pas que l'on a atteint notre limite. Cela nous permet juste d'identifier là où il faut s'améliorer, de se réfugier dans l'apprentissage. C'est quelque chose que j'adore et qui me fait énormément de bien au quotidien.

YF | En sortant d'HEC, vous avez créé une start-up, c'était votre premier projet professionnel. Si on doit faire un parallèle entre l'entrepreneuriat et la gestion d'une course en solitaire, quels conseils donneriez-vous à des managers comme nous pour relever des grands défis ?

CC | Le parallèle que j'avais observé entre l'exercice de la création d'une start-up [que j'ai fait juste après HEC] et les grands défis sportifs type Vendée Globe, c'est le fait de savoir affronter les incertitudes. En course au large, on fait énormément de planning, on fait ce que l'on appelle du routage météo, on prévoit nos projets avec des dates clés, des échéances sportives et pourtant, à tout instant il peut se passer n'importe quoi. On peut avoir des problèmes mécaniques qui remettent tout en jeu, que l'on soit en mer ou sur terre. Cela peut potentiellement chambouler tout le programme et toute l'évolution que l'on s'était imaginée. En mer, la météo n'est jamais exactement comme on l'avait prévue, on doit s'adapter et cela fait partie du jeu. Ce n'est pas pour autant que l'on ne prévoit pas, que l'on ne fait pas des plans, que l'on ne suit pas une stratégie.

Pour moi, cette espèce d'exercice permanent entre construire des stratégies, essayer d'imaginer l'avenir et en même temps être extrêmement agile, malléable, adaptable et presque sourire de l'imprévu, ce travail constant que l'on doit faire sur soi et cette capacité à vivre bien avec l'incertitude, ce sont deux choses que l'on retrouve à la fois dans le monde de l'entrepreneuriat, de l'entreprise et presque dans la vie en générale. Vivre accroché à des certitudes, cela n'est jamais bon. Avoir des grandes visions d'avenir tout en sachant que n'importe quoi peut se passer et en l'acceptant, en vivant bien dans l'instant présent, connais-

Clarisse Crémer
La surdouée de l'océan

sant cette hypothèse de départ, c'est la clé pour moi. C'est à la fois faire de belles choses et surtout bien les vivre, être heureux dans ce que l'on fait, connaître de beaux moments de joie dans ce que l'on arrive à réaliser, sans se laisser écraser par le poids de la peur. Et c'est en acceptant l'incertitude que l'on arrive aussi à se lancer car, si l'on essaie de tout maîtriser, on ne fait jamais le premier pas. Pour moi, il faut cet état d'esprit-là pour oser se lancer dans quelque chose que l'on ne maîtrise pas et qui paraît plus grand que nous.

YF| Lors d'une interview à l'arrivée, vous avez déclaré que la terre n'est pas si grande que cela car vous avez réussi à en faire le tour en trois mois à la vitesse d'une mobylette. Cependant, vous avez été frappé par le fait qu'au milieu des océans, la seule trace humaine soit la présence d'une bouteille ou d'un vieux baril rouillé flottant. La préservation des océans contre la pollution, est-ce un nouveau combat que vous pourriez mener ?

CC| J'ai envie de dire que tout le monde doit mener ce combat. Moi, je le mène à titre personnel. Aujourd'hui je ne suis pas ambassadrice d'une association en particulier. J'ai discuté avec diverses associations ces derniers temps, mais je suis plutôt sur la réserve par rapport à tout cela car notre activité sur l'eau en tant que marin a aussi un impact sur la pollution, ce sont des bateaux. Le phénomène de la compétition fait que l'on a un bilan carbone important, nos bateaux sont en carbone d'ailleurs. On importe des voiles, parfois de l'autre bout du monde. Donc aujourd'hui, j'hésite à devenir ambassadrice sur ce sujet. Mais c'est de toute façon un combat que l'on doit tous mener. La préservation des océans contre la pollution n'est en fait qu'une branche de la protection de l'environnement : les océans sont complètement liés à notre vie terrestre, et préserver les océans n'est qu'une facette. Je suis autant sensible à la préservation de nos forêts, de notre biodiversité et de l'air que l'on respire qu'à celle des océans et des animaux marins. Tout est intrinsèquement lié.

Voilà, aujourd'hui, je n'ai pas de combat précis dans le sens où je ne défends pas une cause en particulier, mais je fais très attention au quotidien dans mes choix de consommation.

YF| Quels sont vos prochains défis ?

CC| Je ne sais pas encore. Je suis encore en discussion avec la Banque Populaire. J'aimerais continuer à naviguer, à faire la course au large. Mais j'avais vraiment à cœur après le Vendée Globe d'être dans un moment de gratitude par rapport à tout ce que j'avais eu la chance de vivre. J'ai donc mis peut-être un peu plus de temps que les autres à dire précisément ce que je souhaitais faire après. Voilà, j'avais besoin d'un temps de recul.

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

CC| Je ne sais pas exactement. Je lis énormément de choses diverses. Je n'ai pas vraiment une œuvre qui reflète mon état d'esprit à un moment donné. Il y a un bouquin que je relis régulièrement : c'est un abécédaire de psychologie positive, écrit par Christophe André. Je me réfère souvent à ce livre lorsque j'ai des doutes dans ma vie. Sinon, il y a un texte de Bergson que j'aime citer car il reflète un peu mon état d'esprit global, dans ce que je recherche lorsque je me lance dans une aventure de course au large : c'est un extrait d'un de ses ouvrages qui s'appelle La conscience et la vie. Je l'ai appris par cœur. Je vais vous le réciter : « l'effort est pénible mais il est aussi précieux, plus précieux encore que l'œuvre où il aboutit parce que grâce à lui on a tiré plus de soi qu'il y en avait. On s'est haussé au-dessus de soi-même. Or cet effort n'aurait été possible sans la matière, par la résistance qu'elle oppose et par la docilité où nous pouvons l'amener. Elle est à la fois, l'obstacle, l'instrument et le stimulant. Elle éprouve notre force, en garde l'empreinte et en appelle l'intensification. La nature nous avertit par un signe précis que notre destination est atteinte. Ce signe est la joie. Je dis la joie, je ne dis pas le plaisir. La joie annonce toujours que la vie a réussi, qu'elle a gagné du terrain, qu'elle remporte une victoire. Toute grande joie a un accent de triomphe », fin de citation. Voilà, c'est surtout cette deuxième partie qui est importante. La nature nous avertit par un signe précis que notre destination est atteinte... Toute grande joie a un accent de triomphe. J'aime beaucoup cette dernière phrase.

YF| Merci beaucoup pour cette interview.

CC| Merci à vous. Bonne journée. ■

POUR ALLER PLUS LOIN
À propos du Vendée Globe 2021 :

www.vendeeglobe.org/
[www.vendeeglobe.org/fr/
cartographie](http://www.vendeeglobe.org/fr/cartographie)

Ocean Race Europe

<https://www.theoceanrace.com/fr/the-ocean-race-europe>

Les femmes qui comptent

Les femmes dans les directions financières : *est-ce encore un sujet ?*



PAR **AUDE RIGAUDIÈRE**

DAF d'Audensiel



AVEC **SOPHIE MOUTERDE**

Coach



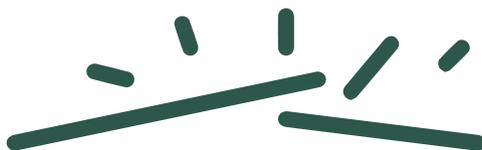
ET **HERVÉ BOULLANGER**

Conseiller maître à la Cour des Comptes

D'emblée, posons que ce sujet ne relève d'aucun angélisme mais d'une équation économique simple. Dans un contexte du marché du travail caractérisé par une « guerre des talents », il est de bon sens de ne pas se priver de la moitié de la population, étant rappelé que les parcours d'études supérieures en finance livrent depuis des décennies des promotions paritaires.

Mais alors pourquoi est-ce encore un sujet ? Simplement car les directions financières n'échappent pas à l'imparfaite féminisation « à tous les étages ». Comme dans la majorité des fonctions qu'elles soient électives, professionnelles, dans le secteur privé, public ou associatif, les femmes sont encore sous-représentées aux plus hautes responsabilités. Sans rentrer dans le débat sur les quotas, le cadre législatif et réglementaire a indubitablement poussé à la féminisation. Les directrices financières ont de nombreux atouts reconnus pour leur capacité à poser un regard autre et occupent un rôle central dans les organisations, rampe de lancement pour des postes d'administratrices.

D'un côté, des évolutions législatives font donc bouger les lignes. À l'autre bout du spectre, les directions financières évoluent aussi par des initiatives de terrain, une transformation managériale de tous les jours à laquelle chacun peut apporter sa pierre pour libérer les potentiels féminins pour plus de mixité, créatrice de valeur et d'opportunités. ■



LES FEMMES ET L'ARGENT

Pourquoi et comment faire sauter le plafond de verre financier des femmes ?

Interview réalisé par Sophie Mouterde



PAR **EMMANUELLE GAGLIARDI**

Co-fondatrice de l'agence de conseil et d'événementiel Connecting Women

Un sujet clé parmi tous ceux abordés dans l'accompagnement des femmes

[Emmanuelle Gagliardi est une spécialiste du networking et en particulier des réseaux d'affaires au féminin.](#) Elle dirige une agence de communication, conseil et événementiel, Connecting women, première agence spécialisée dans la mixité et primée par Challenges en 2014. Elle a organisé notamment le Forum de la Mixité, une rencontre des 2000 acteurs engagés sur le sujet en France, réunissant notamment de nombreuses entreprises du CAC 40. Emmanuelle fait progresser les comportements des femmes et les réflexions sur des sujets comme la confiance en soi, la parentalité, la visibilité, le charisme, la prise de parole, l'intelligence politique, la gestion des émotions et tous les sujets qui permettent aux femmes de

dépasser les plafonds de verre internes et externes auxquels elles sont confrontées. Ces sujets concernent bien sûr certains hommes, mais l'expérience montre que de nombreuses femmes doivent les travailler de façon plus spécifique pour progresser dans leur carrière. À l'occasion de ce dossier, elle a souhaité aborder la question de l'argent. Pour elle, c'est le dernier bastion de la confiance en soi, du sentiment d'illégitimité. Cette thématique reste un point dur, malgré toutes les évolutions, et même pour des femmes dirigeantes.

Pourquoi les femmes semblent moins à l'aise avec l'argent que leurs homologues masculins ?

En général, elles sont si contentes d'avoir un poste intéressant qu'elles ont tendance à privilégier la richesse du poste à leur propre richesse financière. « J'ai obtenu la place, je ne vais pas la ramener sur l'argent : ai-je vraiment besoin d'autant d'argent ? », entend souvent Emmanuelle. Faut-il vraiment choisir entre les deux ? D'autres freins peuvent expliquer ce comportement. En premier lieu, beaucoup de femmes sont réticentes à montrer qu'elles gagnent plus d'argent que leur conjoint. Pour certains hommes, gagner moins d'argent que sa femme, est encore difficile à assumer en société. Et nous avons des exemples de femmes qui cachent leur

réussite professionnelle dans leurs réseaux amicaux pour ne pas porter ombrage à leur conjoint.

En travaillant avec des conseillers en patrimoine, Emmanuelle a identifié que les femmes gèrent souvent dans leur couple l'opérationnel, le quotidien et qu'elles se mettent parfois en retrait pour lancer les grosses dépenses : investissements, maison, voiture. Ce faisant, elles gèrent les dépenses invisibles et sont moins présentes sur les dépenses visibles, voire de long terme comme les investissements. Est-ce une question de compétence ? Non, car on identifie des femmes gestionnaires de portefeuille qui ont de très belles performances.

Enfin, en France plus spécifiquement, l'argent reste un sujet tabou. Aux États-Unis, un dirigeant est fier d'afficher sa réussite financière, son niveau de rémunération, et il est un modèle envié. En France, le discours médiatique montre souvent que ceux qui réussissent sont jalouxés, soupçonnés de vol ou d'exploitation : on a même associé les mots patron et voyou ou encore finance et ennemi.

Un enjeu pour les femmes, et aussi pour le poids des postes qu'elles occupent.

Les enjeux sont élevés pour la place des femmes en entreprise. La crédibilité personnelle et professionnelle est sou-

vent impactée par le poids financier. « Tu as moins, tu vauds moins, c'est ce que pensent beaucoup », note Emmanuelle. Autour d'une table de négociation, à un même niveau de responsabilité, les cartes de visite peuvent être les mêmes, les rémunérations et donc les patrimoines seront peut-être différents. Cela change forcément les choses si les feuilles de paie ne sont pas les mêmes : le poids, la valeur n'est pas la même. L'égalité salariale n'est donc pas seulement une question d'équité, c'est une question de crédibilité pour le poste confié à une femme. L'impact sur les clients peut aussi être différent.

Au-delà, il peut y avoir un effet sur la valorisation du poste. Dans telle entreprise, certains hommes ne veulent pas reprendre un poste occupé par une femme, qui en serait dévalorisé. Certains métiers comme les médecins ou les avocats, fortement féminisés, en sont ensuite dévalorisés financièrement. Il ne faudrait pas que les postes de la fonction financière se dévalorisent en se féminisant. Enfin, plus de rémunération permet plus de richesse, d'influence et de capacités à donner à des associations ou à investir dans des activités qui ont du sens pour soi. C'est important pour les femmes de prendre leur part, c'est même un devoir, quitte à redistribuer, et à faire circuler l'argent là où elles le veulent.

Comment faire évoluer les esprits ?

La réglementation et les politiques RH ont permis un rattrapage salarial. Parallèlement, les managers peuvent aussi y veiller : une équité en la matière profite aux femmes et aussi aux hommes.

Et si une femme se sent concernée, elle peut œuvrer à dépasser ce plafond de verre financier. Pour cela, voici quelques actions simples :

- Développer sa culture financière ;
- Se questionner sur sa relation à l'argent : comment je me sers de mon argent ? Comment ma famille parlait de l'argent ? Était-ce tabou ?
- Parler argent à d'autres moments qu'à l'entretien annuel avec des nœuds au ventre. Ce sujet doit être fluide, aussi naturel que pour certains le sport.
- S'entraîner à prendre sa part, c'est-à-dire parfois plus que ce dont on a besoin. En effet, Emmanuelle a remarqué que beaucoup de femmes s'estiment illégitimes à gagner beaucoup plus que ce dont elles ont besoin pour bien vivre.
- S'intéresser à tout ce qui est investissements personnels : immobilier, finance, investissement en direct, business angel...
- Investir et parler de ses investissements personnels, d'abord dans son environnement personnel puis professionnel.
- Définir des projets personnels, philanthropiques, professionnels, patrimoniaux qui tiennent à cœur et nécessitent des fonds.
- S'entraîner à avoir une vision ludique, stratégique de l'investissement : ce n'est parfois qu'un jeu, où l'enjeu est de gagner.
- Prendre le risque de perdre, sans que ce soit une catastrophe.

La responsabilité des dirigeants est d'aborder sans tabou le sujet de l'argent, pour le rendre normal, et d'en parler aussi avec les femmes.

Pour la fonction financière, c'est d'autant plus important que ces préjugés peuvent empêcher certaines femmes d'atteindre leur plein potentiel : élargir leur scope à des enjeux stratégiques, d'investissement, être visibles sur les sujets à fort enjeu de l'entreprise. Sur les gros enjeux, oser jouer le jeu, prendre le risque... de gagner.

CONSEILS

Parmi les sujets concernant les femmes en entreprise, le plafond de verre financier est clé. Trop peu de femmes rendent leur réussite financière visible. Or, c'est important pour leur impact à un certain niveau de poste. Une fois la prise de conscience faite, il s'agit de passer à l'action.

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.

À RETENIR

Faire gagner de l'argent à son entreprise n'empêche pas de s'enrichir personnellement.

Trop peu de femmes ont conscience qu'une stratégie patrimoniale doit accompagner leur stratégie professionnelle. L'enjeu est de valoriser leur contribution et de peser dans le jeu de l'entreprise.

Pour passer à l'action, il suffit de s'entraîner à parler argent, à prendre le temps d'investir pour soi, de faire circuler ensuite l'argent gagné : investissement, philanthropie...

CFO,

une fonction encore trop masculine

CAC 40



15%

de Femmes CFO
et membres du COMEX,
soit **6 Femmes sur 40 postes.**

SBF 120



19%

de Femmes CFO
et membres du COMEX,
soit **23 Femmes sur 120 postes.**

Personnalités féminines CFO Groupe

Judith Hartmann
Engie, CAC 40

Clotilde Delbos
Renault, CAC 40

Hilary Maxson
Schneider Electric, CAC 40

Hélène de Tissot
Pernod Ricard, CAC 40

Carole Ferrand
Capgemini, CAC 40

Claire Dumas
Société Générale, CAC 40

Kathleen Wantz-O'Rourke
Plastic Omnium, SBF 120

Nadia Ben-Salem Nicolas
Nexity, SBF 120

Nathalie Delbreue
Verallia, SBF 120

Sophie Stabile
Lagardère, SBF 120

Géraldine Perichon
Getlink, SBF 120

Léa Alzingre
Soitec, SBF 120

Nathalie Lomon
Seb, SBF 120

Elizabeth Blaise
Mercialys, SBF 120

Emilie Maschio
McPhy Energy, SBF 120

Nathalie Bricker
Natixis, SBF 120

Marie-José Donsion
Arkema, SBF 120

Esther Gaide
Elior, SBF 120

Sandrine Térán
Eutelsat, SBF 120

Carine Pichon
Coface, SBF 120

Victoire Aubry
Icade, SBF 120

Laurence Stoclet
Ipsos, SBF 120

Virginie Aubagnac
GTT, SBF 120



PAR **OLIVIER MARTI**

Fondateur WOMEN
FIRST, SPEAK TO CEO
et CANDIDATE FIRST

Pour que les femmes accèdent aux responsabilités et que les entreprises se rapprochent de la parité femmes/hommes, 3 éléments paraissent devoir être réunis :

- Des femmes talentueuses et ambitieuses
- Des hommes sensibilisés au sujet
- Des quotas

Des femmes talentueuses et ambitieuses, il y en a déjà.

Des hommes sensibilisés au sujet, il en faut beaucoup plus.

Enfin, des quotas, indispensables, "sinon dans 160 ans, nous serons encore au même point", ainsi que le prédisait il y a quelques années Christine LAGARDE.

Cette notion de discrimination positive à l'égard des femmes par l'instauration de quotas, qui ne plaît pas forcément plus aux femmes qu'aux hommes, très anglo-saxonne, est de plus en plus acceptée en France, la société estimant que c'est un mal nécessaire.

Les quotas comme accélérateurs de la féminisation des organisations

Dès 2011, grâce à la loi Copé-Zimmermann imposant des quotas de 40% de femmes dans les conseils d'administration des entreprises de plus de 250 salariés, de nombreuses femmes ont pu accéder à des postes d'administrateurs.

En effet, alors qu'elles n'étaient que 9% avant cette loi, ce sont aujourd'hui 46% de femmes qui siègent au sein de ces conseils d'administration.

Parmi elles, une forte proportion de profils financiers ou internationaux a tiré son épingle du jeu (aujourd'hui, les Conseils d'Administration sont davantage à la recherche de profils digitaux).

Néanmoins, de nombreuses opportunités subsistent pour les femmes dans les conseils d'administration, notamment du fait du renouvellement périodique des mandats.

La loi Rixain-Castaner, une avancée supplémentaire

Toutefois, le bémol de cette loi Copé-Zimmermann réside dans le fait que le ruissellement escompté des conseils d'administration vers les comités exécutifs n'a tout bonnement pas eu lieu.

En effet, actuellement, les femmes ne représentent que 22 % des effectifs dans les comités exécutifs du SBF 120.

C'est la raison pour laquelle une nouvelle intervention du législateur a été nécessaire cette année : la loi Rixain-Castaner a ainsi instauré des quotas dans les instances dirigeantes, dans le prolongement de l'annonce d'Emmanuel Macron de faire de l'Égalité entre les femmes et les hommes une « grande cause nationale » du quinquennat.

La loi Rixain-Castaner porte l'objectif de promouvoir l'égalité économique entre les hommes et les femmes. Un des 6 volets de cette loi met en place des quotas dans les instances dirigeantes, en imposant, dans les entreprises de plus de 1.000 salariés, 30 % de femmes parmi les cadres membres des instances dirigeantes, et ce d'ici 2027, puis 40 % d'ici 2030.

Votée à l'unanimité à l'Assemblée Nationale, cette loi a pourtant suscité quelques réticences incompréhensibles, notamment du MEDEF.

Le MEDEF s'est d'abord inquiété du vivier potentiel de femmes pour occuper ces postes...

Or, pour citer à nouveau Christine LAGARDE, « Quand on légifère, on trouve des femmes. Quand on ne légifère pas, on trouve des excuses. »

Puis le MEDEF a annoncé qu'il faudrait licencier des hommes pour nommer des femmes dans les instances dirigeantes, méconnaissant le turnover structurel des organisations, dont on sait pertinemment qu'il offrira largement le temps aux organisations de nommer des femmes sans devoir licencier des hommes d'ici 2027 et 2030.

Si la loi Rixain-Castaner et ses quotas auront un impact "quantitatif" sur la proportion de femmes dans les instances dirigeantes, elle ne permettra pas un contrôle "qualitatif" sur les fonctions auxquelles elles pourront accéder.

En effet, il importe que les femmes ne demeurent pas cantonnées à des directions fonctionnelles (Directrice Communication, Marketing, RSE, RH, Juridique, Achats...) et prennent aussi les manettes des directions opérationnelles (Direction Générale, Direction Business Unit).

Enfin, notons que de nombreuses organisations peuvent avoir tendance à trouver une "parade" aux quotas en créant des nouveaux postes au sein de leurs COMEX, notamment sur des fonctions de RSE, Développement durable, Digital ; ainsi, ces organisations augmentent le nombre de membres au sein de leur COMEX en valeur absolue, leur permettant d'augmenter le nombre de femmes en valeur relative.

Grâce aux quotas, les femmes dans la Finance vont avoir des opportunités dans les 5 à 10 prochaines années pour évoluer dans les organigrammes.

CFO, une place de choix pour nourrir des ambitions

Le rôle de CFO est un rôle transverse, qui doit connaître toute l'organisation. Il tient le plan, le budget et donne une visibilité claire au CEO. C'est une place de choix pour maîtriser le business.

Le CEO se sert souvent du CFO pour impulser la stratégie à chaque niveau, et voir où on va à CT-MT-LT.

Pour bien faire ce job de CFO, il faut connaître tous les personnels et insuffler une inspiration et une motivation. En cela, le poste de CFO est un excellent tremplin pour évoluer.

Le CFO doit faire à la fois du Top Down et du Bottom Up. En ce sens, il est un excellent vecteur de communication et de nombreuses infos clés.

Quelles opportunités d'évolution pour les CFO ?

À nouveau, pour le CEO, le CFO constitue un relais hyper important.

Si un CFO a la confiance du CEO, il peut avoir accès à des réunions techniques, commerciales, business pour qu'il apporte sa vision et ait une vision à 360 degrés de l'entreprise.

Capitalisant sur cette confiance et cette dimension stratégique, le CFO peut nourrir de belles ambitions. Ainsi, par le passé, plusieurs CFO sont devenus CEO du CAC 40 : Elie Girard (Atos), Emmanuel Faber (Danone), Isabelle Kocher (Engie), Eric Olsen (Lafarge-Holcim)...

Il peut y avoir d'autant plus d'opportunités d'évolution pour les CFO que certains conseils d'administration votent la dissociation des fonctions de président et de directeur général pour des gouvernances plus modernes où le PDG n'est plus juge et partie.

En effet, dans l'Hexagone, l'unicité du commandement a tendance à se perdre : plus de moitié des entreprises

du CAC 40 et du SBF 120 ont choisi une gouvernance dissociée (Bouygues, Danone, Saint-Gobain...). Cela offre de belles opportunités pour les CFO de devenir Directeur Général.

S'agissant des femmes, et au sein du CAC 40, au départ de Carlos GHOSN, Clotilde DELBOS, alors CFO, a occupé le poste de CEO par intérim. Chez Engie, c'est Claire Waysand qui a occupé le poste de CEO par intérim avant la nomination de Catherine MacGregor, seule femme à la tête d'un groupe du CAC 40 en 2021 (1 Femme pour 39 hommes, soit 2,5%).

Cette année, six nominations ont eu lieu à la tête du CAC 40, aucune femme n'a été nommée. Néanmoins, les conseils d'administration vont forcément avoir à cœur de changer cet état de fait et nommer des femmes à la tête de groupes du CAC 40. Dans ce contexte, les Femmes CFO ont particulièrement une belle opportunité à jouer.

Pourquoi choisir une femme comme CFO ?

Les actifs féminins que sont la faculté d'écoute, l'empathie, les soft-skills sont incontestablement des valeurs recherchées.

Les femmes ont en général un style de management très complet : bienveillance, attention aux émotions, sensibilité au bien-être au travail...

Elles sont ainsi bien armées pour les postes de CFO, par leur polyvalence et leur intérêt pour le bien commun.

Quels conseils aux femmes de la Finance pour développer leur carrière ?

Si 50% du chemin est à faire sur l'écosystème [cadre législatif, changement de mentalités...], 50% du chemin est à faire auprès des femmes elles-mêmes.

Un bon CFO n'est pas seulement bon dans les chiffres, il doit sortir de son bureau.

Nous conseillons donc aux Femmes CFO de travailler sur leurs soft skills (compétences comportementales), d'aller à la rencontre des équipes, de prendre part aux réunions business afin d'aller chercher et apporter de la transversalité dans l'organisation.

En effet, les Femmes en général et les Femmes "financières" en particulier ont la particularité d'être de "bonnes élèves".

Ainsi, elles se concentrent avant tout sur le fond, davantage que sur la forme.

La qualité des résultats financiers ne suffit pas, d'autres facteurs favorisent l'ascension dans l'organigramme.

Nous leur conseillons donc de capitaliser sur leurs hard skills certes mais également de cultiver leurs soft skills.

Cecile Beliot, future Directrice Générale du Groupe Bel (Babybel, Kiri, Boursin, La Vache qui rit, Pom'Potes...), comptant 14.000 collaborateurs, me confiait récemment un conseil pour développer sa carrière, le conseil "PIN" pour Performance, Image, Network.

Trop souvent, les Femmes se concentrent sur la Performance, en se disant que le système va les remarquer et les faire grandir, parce qu'elles sont performantes.

Or, l'Image et le Network sont aussi importants et deviennent même plus importants à un certain niveau de poste, de Direction ou Exécutif, où toutes les personnes sont performantes.

Dès lors, là où les professionnels peuvent se différencier, c'est avec le I (Image) et le N (Network).

S'agissant du I, il s'agit de faire savoir ce que l'on fait, ce qui a une valeur pour l'entreprise au sens large car c'est ce qui rend l'entreprise apprenante.

S'agissant du (Network), c'est du Work ; chaque fois que l'on fait un entretien de Network, on nourrit sa curiosité, on construit des ponts et on devient meilleur en revenant avec de l'input utile dans son job. Par ailleurs, on identifie des opportunités d'élargir ses champs d'action et cela permet de faire savoir qu'on est intéressé par une évolution.

C'est ainsi que Cécile BELIOT par exemple s'astreint à organiser un déjeuner "Network" hebdomadaire.

Les 3 lettres P, I et N sont très importantes et le I et N sont tout aussi importants que le P. S'agissant du network, ne croyez pas que l'on viendra vous chercher.

Identifiez les opportunités d'élargir vos champs d'action et faites savoir que vous êtes très intéressé par une évolution. Intéressez-vous aux clients et au business. Entretenez des relations avec le Conseil d'Administration.

Des opportunités à saisir dans les ETI :

Les ETI, ce sont les fameuses Entreprises de Taille Intermédiaire, les entreprises de 250 à 4999 salariés et moins d'1,5 milliard de CA ou plus de 50 millions d'euros de CA.

Entreprises en croissance, elles vont offrir de très belles opportunités aux femmes de grandir professionnellement ces 10 prochaines années.

Nous plaçons actuellement de nombreuses Femmes qui quittent des groupes du CAC 40 ou leurs filiales pour rejoindre des ETI dans lesquelles elles élargissent leur périmètre, obtiennent de nouvelles prérogatives et parviennent à sortir de leurs silos.

Chez Women First, notre objectif est d'avoir plus de Femmes aux responsabilités !

Nous considérons que les mentalités doivent également changer, au-delà des lois. Nous voulons faire évoluer ces schémas sociétaux en accompagnant les femmes vers des postes à haute responsabilité et en influençant l'écosystème, notamment les hommes. ■

BÉMOL VIS-À-VIS DE LA LOI RIXAIN-CASTANER

- Si la loi Copé-Zimmermann concernait les entreprises de plus de 250 salariés, la loi Rixain-Castaner ne concerne que les entreprises de plus de 1.000 salariés ; de nombreuses entreprises vont donc passer entre les mailles du filet législatif.
- 2027 et 2030 sont des échéances assez lointaines, soit respectivement dans 6 et 9 ans.
- La loi ne concerne que le privé, et pas le public.
- Le point le plus important, pourquoi se fixer un objectif en dessous de la parité alors que notre population compte 51% de femmes ?

Les objectifs de 30% en 2027 et 40% en 2030 de femmes dans les instances dirigeantes sont insuffisants et ne reflètent pas la réalité de notre société.

DIRECTRICES FINANCIÈRES: *des administratrices engagées*

Si les directeurs financiers maîtrisent des « hard skills » les prédisposant à une valeur ajoutée comme administrateur, quand ce sont des femmes, leur participation à des conseils d'administration est aussi un atout en termes de diversité de regard.



PAR **AGNÈS ARCIER**

Présidente de la FFA,
présidente d'honneur du réseau
« Administration moderne »,
co-fondatrice de la FFA,
administratrice indépendante



ET **HÉLÈNE MONCORGER-
PILICER**

Adhérente du réseau PWN
associé à la FFA, membre
de The Board Network,
administratrice indépendante

L'évolution de gouvernance des entreprises nécessite des compétences

La structuration des conseils d'administration (CA) et des instances de gouvernance a évolué fortement ces dernières années, avec plusieurs leviers :

- Des lois et règles visant à la mixité de la gouvernance (au moins 40 % de femmes) : loi du 27 janvier 2011 dite Zimmermann Copé, complétée par les lois de mars 2012 et août 2014 ; code Afep-Medef révisé de janvier 2020 ;
- Un cadre légal pour une gouvernance plus transparente et intégrant la dimension Responsabilité Sociétale d'Entreprise/Organisation [RSE/RSO] : loi Sapin 2, loi sur le devoir de vigilance, ordonnance reporting RSE de juillet 2017, exigences AMF et HCGE ;
- La transformation des « business models » économiques : cycles de vie des produits plus courts, comportements modifiés de consommation et d'usages, « uberisation » de certains secteurs, technologies à évolution rapide, effets de réputation...

Ainsi, les exigences sont croissantes en matière de gouvernance et de transparence sur les risques encourus et les performances financières, comme sur la prise en compte des enjeux sociétaux et environnementaux dans une information extra-financière dont les normes sont en pleine gestation. La structure de gouvernance d'une entreprise a aujourd'hui

vocation, non seulement à administrer, mais aussi à conseiller la direction au regard de l'intérêt social et sociétal.

L'apport de l'administrateur/e s'apprécie à cet égard au travers de l'expertise, de l'expérience, et de la capacité d'étonnement et de recul. [Un administrateur se doit aujourd'hui de maîtriser une large palette de savoirs et savoir-faire.](#)

Les profils financiers sont très appréciés dans les conseils

Dans ce contexte, les compétences clés acquises par un directeur financier en tant que co-pilote incontesté du PDG/CEO de l'entreprise sont des atouts indéniables.

Pilotage stratégique

Le directeur financier est le chef d'orchestre au sein du comité exécutif, pour piloter le processus d'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Cette mission développe chez les directeurs financiers de réelles compétences globales en matière de vision d'ensemble des enjeux à court et long terme (« helicopter view »), de capacité à mobiliser l'organisation sur les domaines stratégiques clés identifiés et les priorités, et enfin sur le chiffrage des objectifs à long terme de création de valeur, compétence incontournable dans l'exercice du mandat d'administrateur.

Performance financière

Un directeur financier doit s'assurer que l'ensemble des procédures administratives et financières de l'entreprise, ainsi que ses systèmes d'information, sont robustes et efficaces et qu'ils permettent l'élaboration d'une information financière fiable et structurée. Dans son interaction avec le comité d'audit, l'administrateur directeur financier développe un dialogue de qualité, notamment grâce à un langage technique commun.

Gestion des risques

Le comité d'audit a la responsabilité de s'assurer de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Ces mêmes responsabilités incombent au sein de l'entreprise au directeur financier dans la répartition des missions. Il paraît donc logique que les professionnels de la finance soient souvent sollicités pour assurer la fonction de président du comité d'audit attaché au CA.

Communication financière

Compte tenu de la masse d'informations que doit produire l'entreprise, il incombe au directeur financier d'effectuer un travail de sélection des éléments pertinents et significatifs à communiquer. Ce travail de synthèse permet ensuite au comité d'audit et au conseil d'administration de travailler efficacement. Là encore, les compétences requises pour un directeur financier et un administrateur sont en symbiose.

Les directrices financières sont particulièrement recherchées

L'engagement des femmes dans ces fonctions au sein des entreprises a correspondu à leur progressive montée en puissance parmi les cadres supérieurs et dirigeants. Force est de constater cependant que la mixité des fonctions financières aujourd'hui n'est pas encore atteinte, avec seulement six direc-

trices financières dans les entreprises du CAC 40, et 54 directrices financières parmi les sociétés cotées européennes de plus de huit milliards d'euros de capitalisation boursière.

Mais les femmes sont là, et leur participation dans la gouvernance est indispensable. La professionnalisation du recrutement des administrateurs ces dernières années a coïncidé avec l'accroissement de la mixité. Globalement, les candidatures deviennent plus transparentes.

Pour appliquer les nouvelles règles, il a été constaté que les entreprises recherchent souvent des femmes pour « cocher plusieurs cases », pas seulement pour une maîtrise sectorielle, mais aussi pour des compétences particulières qui manquent au conseil d'administration, comme l'expérience internationale, les compétences numériques ou encore la capacité de synthèse et la vision financière.

Les directrices financières sont de fait un vivier tout trouvé pour les conseils d'administration cherchant à se féminiser.

Y a-t-il un regard féminin ?

La mixité, tout comme la diversité, apporte de la richesse à l'entreprise et même de la performance, comme nombre d'études l'ont désormais montré¹. La mixité permet en effet d'assurer une complémentarité des compétences techniques, relationnelles et comportementales et une pluralité d'angles d'analyse et de prise en compte des enjeux, qui est source d'efficacité et de succès.

De nombreux témoignages montrent en outre que la sensibilité différente que peut apporter dans un collectif un regard plus féminin est un atout. Ainsi témoigne une administratrice indépendante qui a longtemps été directrice financière, Hélène Moncorger-Pilicer.

« Ayant été une femme directeur financier, dans une fonction encore aujourd'hui résolument masculine, j'ai la prétention de

croire que ma « féminité » m'a permis d'être reconnue et appréciée dans mes fonctions à la fois :

- *Pour ma capacité à communiquer en privilégiant la pédagogie dans l'explication des enjeux de l'entreprise afin de mobiliser les collaborateurs sur les objectifs prioritaires ;*
- *Pour mon goût de la transparence, de l'éthique et la construction de relations basées sur la confiance ;*
- *Pour ma volonté indéfectible du « travailler ensemble » afin de construire une valeur ajoutée collective ;*
- *Pour mon énergie à challenger le statu quo et à innover afin d'adapter les process, les systèmes et les organisations de l'entreprise au flux continu des évolutions technologiques, économiques et sociétales. »*

La Fédération Femmes Administrateurs plaide pour une gouvernance paritaire

La Fédération Femmes Administrateurs promeut le lien entre une gouvernance de qualité, garante d'une performance accrue de toute organisation et l'ouverture à de nouveaux profils dans les conseils.

Dans son Livre blanc de 2019², parmi les cinq propositions fondamentales qu'elle fait pour une gouvernance efficace, la FFA souligne l'importance pour une entreprise de disposer d'un conseil diversifié au service de la performance, avec en particulier une variété de compétences et une variété démographique (âge et genre).

Regroupement de plusieurs réseaux professionnels féminins (experts-comptables, financières, avocates, juristes, huissières de justice, ingénieures, hautes fonctionnaires), qui sont constitués de femmes d'un haut niveau d'expertise et porteuses des qualités éthiques et déontologiques essentielles à une bonne gouvernance, la FFA se mobilise pour une gouvernance paritaire et appelle les femmes à s'intéresser à devenir administratrices. ■

1—Notamment nombreuses études du cabinet Catalyst, du cabinet Mac Kinsey (« Women matter »), de l'Institut de recherche Crédit Suisse.
2— www.federation-femmes-administrateurs.com/wp-content/uploads/2018/07/FFA-Livre-Blanc-WEB.pdf

Femmes cadres et dirigeantes de banque

du ciel de plomb au plafond de verre

Le secteur bancaire et financier est depuis plusieurs décennies un secteur qui attire les femmes, sans doute en raison de métiers attractifs, d'avantages liés à la maternité, à la formation continue, au développement du temps partiel. Quelle évolution depuis 40 ans de l'emploi féminin et plus spécifiquement des femmes cadres dans le secteur bancaire ? Un survol historique s'impose pour voir les progrès et les limites de l'ascension des femmes à des postes d'encadrement et de direction.



PAR **LAURE
QUENNOUËLLE-CORRE**

Directrice de recherche
au CNRS

À partir des années 1970-1980, les femmes vont profiter d'un nouveau contexte politique, économique et sociétal favorable

L'évolution des lois

La question du travail des femmes, portée par le mouvement féministe après mai 68, se traduit par des évolutions de la loi, dont celle du 22 décembre 1972, la première loi sur l'égalité professionnelle en France, mais qui reste très vague et peu appliquée. Durant les « années Giscard » se met en place une politique spécifique en faveur de la « la condition féminine »¹. Un pas supplémentaire sera franchi avec la loi du 13 juillet 1983 (dite loi Roudy) qui interdit toute forme de discrimination de sexe dans la vie professionnelle et crée les conditions pour établir l'égalité des chances.

La place dévolue aux femmes devient progressivement l'un des emblèmes d'une entreprise socialement avancée. Ceci va jouer en faveur de l'accès des femmes à des postes d'encadrement. En corollaire, les femmes accèdent de plus en plus à l'enseignement supérieur, y compris

aux écoles de commerce : dès 1971, le nombre de bachelières dépasse celui des bacheliers. En 1975, les femmes représentent 47 % des effectifs de l'enseignement supérieur et 53,5 % en 1990².

Un recrutement plus qualitatif dans les banques

Après la bancarisation de la société des années 1960 qui se traduit par une expansion des guichets et des effectifs, les années 1970 marquent la fin des embauches massives dans les banques. Le total des effectifs des banques s'élève à 336 000 en 1975 et à 399 000 en 1986³. L'ensemble des salariés constitue néanmoins une part non négligeable de la population active de ce secteur [2,5 % de l'emploi en France et 4 % du PIB]. Surtout, de nouveaux métiers apparaissent avec l'essor de l'informatique et la transformation majeure qu'il entraîne dans la gestion bancaire, la commercialisation des produits et le traitement des opérations⁴. S'ensuit une réorganisation des emplois vers des fonctions transversales [marketing, contrôle de gestion, systèmes d'information...]⁵. Enfin, la marche vers la mondialisation financière qui s'accélère dans les années 1980 et l'entrée dans le marché unique européen engendrent

une transformation des activités bancaires vers les opérations financières et les activités sur les marchés de capitaux. Dans ce contexte d'internationalisation, de fusion et de désintermédiation, de nouveaux métiers apparaissent : activités de marchés, titrisation, ingénierie financière... ; ce qui entraîne un nouveau type de recrutement, celui d'un personnel très qualifié, jeune et mobile.

Tous ces changements d'organisation et de recrutement ont-ils profité aux femmes ? Oui, on constate un net progrès

La part des femmes dans les effectifs des banques a toujours été importante et se situe aux alentours de 50 % pour l'ensemble des établissements, et la photographie de 1978 le montre bien. Mais elles sont alors concentrées dans les postes subalternes.

Dans le contexte effervescent des années 1990, une enquête⁶ montre que parmi les 200 plus grandes entreprises françaises, la moitié n'ont aucune femme dirigeante. Celles qui emploient des femmes dirigeantes – hors direction de la Communication





Répartition par échelon hiérarchique	Hommes	Femmes	% extrêmes pour les femmes
Employés	39 %	61 %	De 50 % à 88 %
Gradés	50 %	50 %	De 30 % à 71 %
Cadres	86 %	14 %	De 2 % à 30 %

Source : Association Française des Banques, Service des Études et Statistiques, 1979. Étude faite sur 34 banques inscrites en 1978 ayant plus de 750 salariés. Les pourcentages extrêmes montrent les forts écarts d'un établissement à l'autre : attention aux généralisations hâtives !

ou Ressources humaines – se situent dans le secteur bancaire et financier (43 %), puis dans l'industrie et les services (20 %). C'est effectivement dans les services de la communication puis dans les postes administratifs ou juridiques ou les affaires sociales que l'on retrouve le plus de femmes dirigeantes dans les banques – soit des postes fonctionnels, les postes opérationnels étant plutôt réservés aux hommes –. Or, ces bastions masculins sont à la fois les plus proches du pouvoir et favorisent la reconnaissance des qualités managériales attendues : inspection générale, direction de groupe, services dédiés aux entreprises. C'est donc très en amont que le plafond de verre commence à se mettre en place.⁷

De fait, pour progresser, les femmes cadres ont dû compter sur leur capacité de travail, un mentor qui les soutienne et des opportunités à saisir – ce dont leurs homologues masculins n'ont pas eu besoin.

Trente ans plus tard, quelle évolution pour les femmes cadres dans les banques ?

Certes, le secteur bancaire est toujours largement féminisé : 57 % des effectifs de la banque (chiffre stable depuis 2012) et 48,6 % des cadres sont des femmes (+ 4 points depuis 2012). À titre de comparaison, les femmes représentent 48,3 % de la population

active et 41,3 % des professions « cadres » en France⁸.

Les banques ont également un temps d'avance concernant la représentation des femmes dans les postes les plus hauts placés. En 2015,

la part moyenne des femmes dans les conseils d'administration ou de surveillance était de 42,6 % pour les grandes banques françaises cotées faisant partie de l'indice du CAC 40, contre 34,6 % pour l'ensemble des entreprises du CAC 40. Le secteur bancaire a devancé la loi Copé-Zimmermann qui fixait qu'au 1^{er} janvier 2017, les entreprises du CAC 40 devront compter au sein de leur conseil d'administration ou de surveillance 40 % des femmes⁹.

Enfin, un point important à rappeler : la formation continue est bien développée dans le secteur bancaire (en moyenne 2,6 % de la masse salariale). La formation interne, très majoritaire (70 %) touchait surtout les employées. Maintenant, elle s'adresse aussi aux cadres et est devenu pour les femmes un moyen de progression non négligeable.

Le plafond de verre est devenu moins épais, mais il est toujours difficile à percer pour les femmes qui aspirent à des fonctions d'encadrement supérieur et de direction. La féminisation des instances dirigeantes est certes en bonne voie : sur quatorze membres du Comex de BNPPB, il y a certes six femmes, mais aucune n'est à la direction générale. Dans le groupe Société générale, le comité de direction est féminin à 27 %, mais la direction générale compte une femme.

Et toujours aucune Pédégère de banque en France... ■

1— Françoise Giroud, « Cent mesures pour les femmes », Paris, La Documentation française, 1976.

2—1972 : ouverture des grandes écoles aux femmes et Anne Chopinet 1^{re} femme à l'X et reçue Major.

3—Jean-Pierre Moussy, REF 7, 1988 « L'emploi bancaire ». Ce chiffre inclut l'ensemble des banques (AFB, Cep, Crédit mutuel, banques populaires) sans compter les institutions financières spécialisées et les sociétés financières.

4—Idem (Moussy).

5—Chantal Cossalter, « La question de l'emploi dans les banques », REF n°39, op.cit.

6—Bénédicte Bertin-Mourot, « La participation des femmes à l'exercice du pouvoir dans les grandes entreprises : Etudes de cas », Les Cahiers du Mage, 1/97, 1997.

7—Marie Buscatto, Catherine Marry, « Le plafond de verre dans tous ses éclats ». La féminisation des professions supérieures au xxe siècle », Sociologie du travail, Vol. 51 – n° 2 | 2009, 170-182.

8—FBF, rapport 2020.

9—Enquête annuelle de l'AFB auprès de ses banques adhérentes. Données au 31/12/2014.

CONVICTIONS

d'une DAF en milieu masculin

Interview de **Sylvie Bretones**,
DAF Vinci Concessions Maitrise d'ouvrage (jusqu'en août 2020)
par Sophie Mouterde



Sylvie Bretonnes a réalisé, jusqu'à présent, toute sa carrière dans l'industrie des grands projets, d'abord au sein du conglomérat industriel CNIM pendant dix ans, puis au sein de Vinci Concessions. Vinci Concessions développe de grands projets d'infrastructure essentiellement en Europe, Amérique et Asie. Partenaire privé d'utilité publique, concessionnaire d'autoroutes, de lignes ferroviaires, d'aéroports, l'activité de Vinci Concessions a été très fortement impactée par la pandémie en 2020, avec un CA de 1,2 milliard d'euros, pour un EBITDA de 0,2 milliard d'euros.

La finance dans un groupe industriel, est "au service des projets", c'est le moyen d'utiliser les leviers de la finance dans un contexte qui a un ancrage très concret. C'est d'ailleurs aujourd'hui une évolution de certains fonds d'investissement qui pratiquent cette approche et recrutent des professionnels ayant cette expérience sectorielle. Dans une industrie qui cherche à féminiser ses comités de direction, il y a de vraies opportunités pour les femmes dans la finance.

Des réalisations

2018

Mise en service des sociétés concessionnaires autoroutières Olympia Odos et Aegean Motorways en Grèce après dix ans de travaux interrompus par deux restructurations, liées à la crise financière de 2008 et la crise grecque de 2014 (Troïka) : membre du conseil d'administration et du comité financier de ces deux sociétés de 2008 à 2019 ; 3 milliards de capex

2017

Lancement de la ligne ferroviaire grande vitesse LISEA, permettant de relier Paris et Bordeaux en 2 heures ; 7,7 milliards d'euros d'investissement : membre du conseil d'administration de la société et de son comité finan-

cier de 2013 à 2019, refinancement avec succès de la dette commerciale [2,2 milliards d'euros] en 2019.

Financière dans l'univers de la construction, Sylvie a souvent été la seule femme dans les conseils d'administration où elle siégeait, tant en France qu'à l'étranger. Ce n'est pas simple, aussi, elle a choisi / dû d'être persévérante, de se battre pour être dans les radars et acquérir sa légitimité, et de travailler beaucoup.

Une étude des métiers de la finance élaborée avec HEC Finance d'Entreprise, club professionnel créé par Sylvie en 2009, au sein de l'association HEC, a montré que les métiers de la finance d'entreprise sont genrés : sur-représentées dans les métiers de consolidation, de comptabilité, de compliance, les femmes sont sous-représentées dans les métiers du M&A ou des financements et de la trésorerie. Les métiers du contrôle de gestion sont plus mixtes.

Les challenges qu'elle a dû surmonter en tant que femme sont multiples

Une parole entendue comme parole de femme avant d'être une parole d'expert : c'est pénible et peut nuire à la confiance en soi. Le temps et l'expérience font que l'on est plus écoutée,



PAR SOPHIE MOUTERDE

Coach

même si Sylvie s'est souvent dit : « *Il vient de répéter ce que je viens de dire* ». C'est ce que les Américains appellent *le menterrupting*.

Les hommes qui se retrouvent dans un contexte féminin éprouvent également ce sentiment : « j'ai l'impression d'être une brebis égarée, nous n'avons pas les mêmes réactions » expriment de nombreux grands patrons intervenant aux conférences de Grandes Ecoles au Féminin. La solution, c'est évidemment la mixité.

« *Dans certaines situations, j'ai appris à me taire plutôt que d'être mal perçue* » : un caractère fort est plus accepté chez les hommes, et est moins un frein à l'évolution de carrière. C'est moins le cas pour les femmes.

Un dirigeant qui souhaite aller vers plus de mixité a intérêt à faire évoluer le modèle *anytime / anywhere* et la question de la parentalité, et à encourager les femmes à prendre des postes de pouvoir. Le modèle *anytime/ anywhere* se comprend à certains postes où une femme (ou un homme !) doit pouvoir prendre un avion au pied levé pour rencontrer un ministre, participer à une réunion de crise Cependant, une femme dirigeante doit justifier cette souplesse, et Sylvie a toujours rassuré en entretien qu'elle avait cette disponibilité : "je travaille beaucoup, je m'organise". En effet, à certains postes, 35 heures ne suffisent pas en regard des responsabilités.

Le télétravail a été banalisé par la crise. Cependant, Sylvie a toujours cherché à préserver une parenthèse de fin de journée pour dîner avec ses enfants. Cette parenthèse bénéficiait aussi à tous ses collaborateurs. Cette question de prise en compte de la parentalité est centrale, et évolue avec les congés natalité pour les hommes, par exemple. Sylvie n'a pas noté de changements culturels notoires dans son secteur, ailleurs en Europe, où il y avait peu de femmes à son niveau.

Pour pousser des femmes à des postes de pouvoir, il est essentiel d'être intraitable envers le sexisme ordinaire, afin de créer un environnement favorable. Le vocabulaire est à questionner : l'autorité s'exprime chez les hommes avec un vocabulaire guerrier moins courant chez les femmes. Cela ne les empêche pas d'exercer une vraie autorité. Lorsqu'il y a peu de femmes qui évoluent aussi vite que les hommes ou que les postes s'obtiennent essentiellement

- Avoir des sponsors, pas seulement des mentors,
- Ne pas se projeter uniquement dans une carrière linéaire : les objectifs de carrière peuvent être moins linéaires avec par exemple, la prise d'une année sabbatique, ou un poste avec moins de responsabilités pour un temps, qui permettent d'avoir aussi d'autres projets et font beaucoup de bien mentalement. Il y a de nombreuses opportunités, et heureu-

LES POSTES DE DIRECTION S'OUVRENT AUX FEMMES SANS DILUTION DU POUVOIR, C'EST UNE BONNE NOUVELLE !

par cooptation autour de filières de formation, c'est probablement qu'une organisation est victime de biais cognitifs dans sa prise de décision. Il peut être alors utile d'engager une réflexion sur les critères d'évaluation : plus de dimension collective, plus de diversité, plus d'attention aux résultats et à l'expérience.

Pour les femmes, Sylvie adresse les conseils suivants

- Avoir une organisation en béton tant au niveau personnel que professionnel,
- Déléguer : La délégation est clé à un certain niveau, et il est important de ne pas être sous-staffée,
- Développer son réseau, cela fait partie intégrante des responsabilités d'un cadre dirigeant,

sement, qui dépassent largement le cercle très fermé des DAF du CAC40,

- Travailler sa prise de parole : il s'agit d'être diplomate, tout en affirmant son autorité,
- Combattre le sexisme ordinaire.

La société évolue : pour les postes d'administrateurs, la solution pour intégrer des femmes a parfois été de créer des postes supplémentaires, ce qui a entraîné une dilution des responsabilités. Les postes de direction s'ouvrent aux femmes sans dilution du pouvoir, c'est une bonne nouvelle ! ■

Le mentorat : *une antique idée pour des Odyssees modernes ?*



PAR **JEAN-PHILIPPE
GAUVRIT**

Executive Coach chez
Praesta France, ancien
CFO Asie-Pacifique

Le mentorat est un mode d'accompagnement régulièrement proposé dans les programmes de développement de talents et de dirigeants au féminin. À un moment où la profession financière se transforme et s'ouvre timidement à la parité, l'auteur partage ses réflexions sur ce en quoi le mentorat consiste aujourd'hui et s'interroge sur la manière dont il peut contribuer à écrire les odyssees professionnelles modernes : celles de celles et ceux qui souhaitent prendre leur carrière en main, parfois en rupture avec les parcours ou les canons traditionnels.

Odyssée et Labyrinthe

La fonction financière se transforme profondément, à l'image du monde actuel, sous l'influence de la technologie, des défis sociétaux et environnementaux qui bouleversent le champ économique et social. Les demandes des jeunes générations s'affirment : quête de sens, désir d'autonomie et de collégialité, exigence de diversité et de parité.

Le leadership évolue et les carrières se complexifient. Pour les femmes, les obstacles perdurent : stéréotypes, discriminations, priorités familiales. Malgré les efforts déployés, les progrès en matière de parité sont lents. Les femmes occupent à peine 20 % des postes des COMEX des entreprises du CAC 40¹. La profession financière ne fait pas exception, la pyramide caractéristique du plafond de verre est bien connue des DAF.

Mener une carrière relève de l'odyssée. Au « plafond de verre », Eagly et Carli préfèrent le concept de « labyrinthe de carrière », métaphore qui décrit le parcours contemporain tortueux des femmes dirigeantes, à l'issue incertaine, parsemé de murs, de choix difficiles et d'épreuves².

Or, on ne peut vivre une odyssée ou sortir du labyrinthe seul. Les réseaux traditionnels, le cadre fourni par l'entreprise ne suffisent plus dans la complexité ambiante. Un accompagnement individualisé s'impose.

Le mentorat est souvent proposé dans le cadre de programmes de développement de talents. J'ai participé à

ceux organisés par Alcatel-Lucent et Nokia (Top 10 Women et Top Women in Finance). Certaines organisations dédiées à la promotion de la parité s'y consacrent pleinement³.

En quoi consiste-t-il ? Comment répond-il aux attentes des organisations et des femmes en matière de parité ?

Le mentorat

Mentor est une figure centrale de l'Odyssée. Ulysse confie l'éducation royale de Télémaque à son ami durant ses pérégrinations dictées par les caprices des dieux et les faiblesses des hommes. Mentor, qui incarne la déesse Athéna, guide Ulysse et Télémaque dans leurs parcours initiatiques. Elle éclaire les règles des Dieux, pour mieux déjouer leurs pièges et ceux des hommes, souvent avec ruse [la mêtis], et se comporter « comme il convient » avec les nombreux personnages rencontrés.

L'EMCC⁴ définit le mentorat comme « une relation d'accompagnement, de partage et d'entraide confidentielle entre deux individus qui n'ont pas de lien hiérarchique entre eux, dont l'un est appelé « mentor » [généralement plus senior] et l'autre le « mentoré ». L'objectif du mentorat est de favoriser la circulation du savoir, le transfert d'expérience, la transmission de valeurs et le développement professionnel et personnel ». Il s'agit d'une posture d'accompagnement, par un expert ou quelqu'un d'expérience, un « conseiller de confiance » [Trusted Advisor]. C'est une relation asymétrique d'apprentis-

sage, de partage de connaissances, de conseil, d'introduction [culture d'entreprise, réseau professionnel], généralement dans la durée et orientée vers le futur. Il revêt différentes formes [formel ou informel, interne ou externe, croisé, inversé, entre pairs etc..].

Il se différencie du coaching, plutôt orienté vers des sujets à court terme ; le coach adopte une posture de non-sachant et « aide une personne ou un groupe à faire émerger et valoriser ses potentialités professionnelles »⁵.

Un accompagnement riche pour des sujets variés

D. Clutterbuck distingue plusieurs fonctions : le soutien de l'évolution de carrière, le développement personnel et des fonctions psychosociales, l'incarnation d'une figure de modèle, le partage et la construction d'un réseau professionnel. Les sujets abordés dans mes accompagnements étaient variés, choisis par les mentorées :

- Comment s'exerce le pouvoir et la prise de décision ;
- La compréhension des orientations de la direction, de la culture de l'entreprise ;
- L'évolution dans la complexité organisationnelle ;
- La mise en relation, partage d'expérience avec des dirigeants seniors ;
- Des conseils sur l'évolution de carrière, sur le plafond de verre ;
- Le développement personnel ;

- Les difficultés managériales (organisation du travail, relations).

Les programmes, d'une durée d'un an, visaient à faire émerger des femmes leaders et à accélérer leur carrière. Soutenu par le ComEx organisés par la DRH, ils incluaient des activités de réflexion collective, de formation, et des rencontres avec d'autres leaders, notamment féminins.

Diriger sa carrière et construire son identité

On assiste à une prise de conscience de la complexité et de la volatilité des carrières et du fait que les parcours traditionnels sont désormais caducs. Par exemple en finance, les fonctions et les types d'organisation changent, des rôles se créent et de nouveaux parcours se dessinent, qui s'éloignent du « chemin vertical » menant au « graal » de DAF.

Prendre sa carrière en main est une réponse à l'incertitude et au besoin de donner un sens à son parcours. Les jeunes générations expriment un doute et une impatience sur la capacité des organisations à faire évoluer les mentalités. Il y a une envie de faire évoluer les choses et de saisir les opportunités qui s'offrent, qui sont d'ailleurs nombreuses en finance⁶.

Conduire une carrière consiste aussi à développer son identité professionnelle et personnelle, et le Mentor, figure modèle, y contribue fortement. Pour les femmes dirigeantes, sortir du labyrinthe pousse à s'émanciper de modèles existants, à se faire aider par celles qui y sont parvenues ou par ceux ouverts au changement.

Ariane ou Mentor, l'accompagnant éclaire le parcours du mentoré, l'aide à développer son identité, à choisir ceux avec qui il souhaite travailler ; le partage et la construction d'un réseau professionnel pertinent sont souvent des facteurs clés d'accélération de carrière.

Une initiation à l'exercice du pouvoir

Le leadership concerne l'exercice du pouvoir ; le mentorat initie au pouvoir. Le mentor utilise son expérience pour aider le mentoré à travailler sa relation au pouvoir et sa capacité à l'exercer, dans un contexte donné, et dans la durée.

Il l'invite à s'interroger sur le Sens, sa relation à l'échec, la place de l'ego, le rapport aux autres, l'Éthique face aux contraintes du pouvoir. Il l'accompagne dans sa progression, pour aborder les passages de leadership⁷, déjouer les pièges et comprendre l'environnement culturel (d'entreprise ou de métier) et politique dans lequel il évolue. Cette compréhension des obstacles systémiques qui pavent le chemin du labyrinthe est importante.

L'organisation en quête de dirigeants

Les programmes de développement de talents et de promotions des femmes répondent à des interrogations sur la culture organisationnelle, et la nature du pouvoir.

- Comment s'adapter à un monde ouvert et changeant, en s'appuyant sur une continuité des comportements et des valeurs ?
- Quelles sens et valeurs transmettre ? pour quel style de direction ?

- Quels dirigeants les incarnent le mieux ? Comment les développer et les retenir ?

- Quelle place pour la diversité et l'inclusion, pour le collectif ?

- Qui seront les futurs dirigeants, pour quels objectifs ?

- Comment satisfaire leurs attentes ?

L'ouverture à la diversité et à la parité est au cœur de ces questions et de l'évolution des modèles de d'exercice du pouvoir. Pour l'organisation ou pour une fonction comme la finance, y répondre est un préalable nécessaire à la mise en place du mentorat. Les réponses apportées doivent être soutenues et communiquées par la Direction, dont le parrainage est fondamental, comme l'adhésion de l'organisation.

Le mentorat est l'occasion d'une réflexion féconde sur l'état et l'évolution souhaitée du leadership. C'est un excellent moyen d'impliquer et de responsabiliser les dirigeants, de prendre du risque en soutenant la promotion de femmes à des rôles clés ; de promouvoir des modèles, pour ancrer l'expérience des femmes leaders dans l'imaginaire et la symbolique collective.

Choisir des mentors capables de concilier les attentes de l'organisation et des mentorés est primordial. Les sensibiliser aux responsabilités du mentorat également. Certains chercheurs développent la thèse selon laquelle le mentorat contribuerait à renforcer la cooptation de profils compatibles avec la vision et les attributs du leadership masculin. J. De Vries propose alors un double accompagnement, intégrant les leaders existants⁸.

Une responsabilité et une vocation

Les enjeux individuels et collectifs sont importants. Être mentor est une responsabilité, vis-à-vis de l'organisation et du mentoré. Tout le monde n'est pas mentor, il ne suffit pas d'être un DAF à succès ou d'avoir de l'expérience pour être un bon mentor. Il faut être prêt à aborder des sujets complexes, au cœur de l'humain, se dévoiler, partager ses échecs, sa vulnérabilité.

C'est l'occasion de se remettre en question, d'affirmer sa vision et ses convictions ; par exemple, lorsque j'ai accompagné une femme DAF nommée dans un pays difficile, contre l'avis de l'organisation. C'est une vocation exigeante, que l'on reçoit souvent d'un plus ancien, et qui donne un sens fort à un parcours dont on transmet l'essence.

Quels dirigeants et mentors pour demain ?

Les défis contemporains verront émerger de nouveaux leaders, portés par de nouveaux vecteurs de sens. En finance, ces défis ne sont pas uniquement financiers, économiques ou techniques. Face à l'IA, la Data, la virtualisation et dans un monde globalisé où l'Occident perd pied, ils sont humains, éthiques, et de nature inédite.

Les nouveaux parcours seront passionnants et à réinventer régulièrement. La diversité et la parité ne seront pas des options. Ces futures dirigeantes développeront des modes de direction dans lesquels elles trouveront leur juste place, là où pour l'instant nous avons échoué.

Comment les accompagner et dans quels domaines ? Que pouvons-nous retenir de nos parcours qui leur soit utile ? Comment éviter une fracture générationnelle ? Je crois en la valeur du mentorat pour relier les générations. Face à l'hybris du changement, il existe des sujets immuables pour lesquels l'expérience et la sagesse resteront précieuses : les passages de leadership, les crises récurrentes, les ressorts du pouvoir, les valeurs et les vertus au cœur des relations humaines ; être un veilleur pour ne pas lâcher la proie pour l'ombre, l'IA, le transhumanisme au détriment de l'humain.

Enfin, peut-être faut-il de nouveaux mentors, porteurs d'une vision renouvelée de la profession ?

Pour susciter les vocations, je vous invite à regarder ce merveilleux documentaire « Keep on, Keeping on » d'Allan Hicks. Et bien entendu, à relire Homère... ■



Le mentorat est un accompagnement riche pour des sujets variés ;

C'est une initiation à l'exercice du pouvoir ;

Être mentor est une responsabilité et une vocation ;

Faire émerger de nouveaux mentors pour les dirigeants de demain ;

Voir le film « Keep on, Keeping on » d'Allan Hicks et relire Homère.

1—Observatoire Skema de la féminisation des entreprises, Diversité & Inclusion au sein CAC40, Edition 2021

2—Eagly, AH & Carli, LL 2007, 'Women and the Labyrinth of Leadership', Harvard Business Review, vol. 85, no. 9, pp. 63-71.

3—Voir par exemple : *The Mentorat Foundation – FTSE 100® Cross-Company Mentorat Programmes*

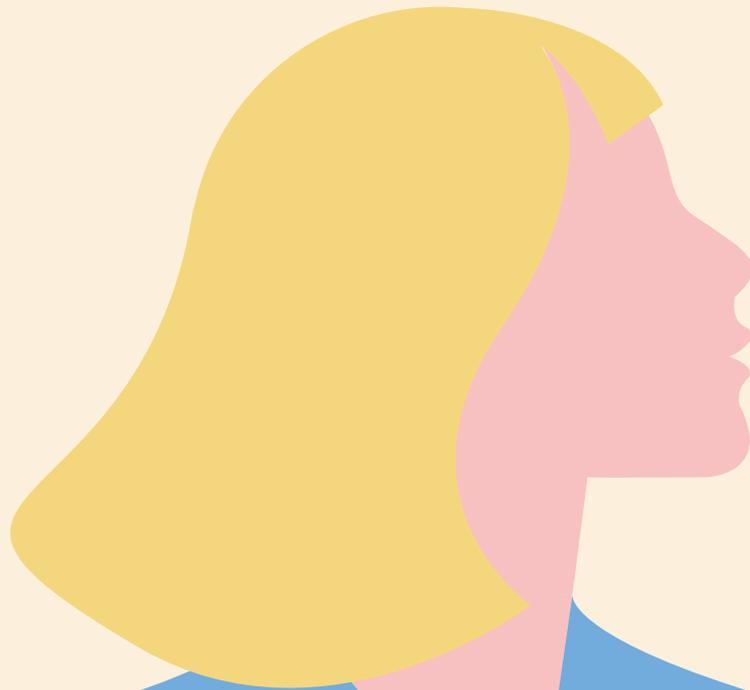
4—EMCC : *European Mentorat and Coaching Council, association professionnelle de coaches et mentors*

5—EMCC

6—Voir « Expatriées au féminin : une aventure au-delà du plafond de verre ? » JP Gauvrit, ML Bigot, Finance & Gestion, Juin 2021

7—Voir Leadership Passages ; The Personal and Professional Transitions That Make or Break a Leader by Detlich, Noel, Walker, 2004

8—J. De Vries, « Bifocal Approach » in *Mentoring for Change*, UAEW, 2011



MANAGER AU FÉMININ ?

Poser la question du management au féminin est à la fois d'une brûlante actualité et, d'une certaine manière un peu passéiste. D'une part, le sujet de l'égalité des sexes reste d'une acuité totale : inégalités de salaires qui peinent à se résorber, inégalités des chances dans l'accès aux postes à responsabilités, discriminations sur le lieu de travail... Les raisons à invoquer sur le sujet sont nombreuses. D'autre part, poser le sujet en ces termes semble d'emblée invoquer une différence entre les sexes lorsqu'il s'agit de management, hypothèse discutable.



PAR **LUC TARDIEU**

Directeur associé,
Julhiet Sterwen

Les spécificités du management au féminin

Les populations de managers se féminisent. Si l'accès aux fonctions de direction reste encore barré d'embûches, l'accès aux rôles de management s'est largement développé au cours des dernières décennies. Il n'en reste pas moins que le chemin est long et que considérer hommes et femmes comme strictement égaux devant les activités managériales conduit à occulter une large part de problématiques dont les organisations doivent se saisir.

Une des clefs du problème tient à ce que, dans la plupart des organisations, les rôles managériaux ont historiquement émergé autour de figures masculines, il est donc plus facile de s'y identifier pour les hommes que pour les femmes. Les traits de personnalité associés au leadership ont longtemps été très marqués par leur masculinité et les analogies guerrières ou sportives sont pour l'essentiel masculines et portées par des hommes : ancien sportif de haut niveau, ancien des forces spéciales...

Ensuite, les statistiques montrent que les femmes s'auto-sélectionnent sur les postes à responsabilité : incompatibilité perçue avec les rôles familiaux (liée à l'inégalité de répartition des tâches domestiques), perception de ne pas avoir les qualifications ou l'expérience requises. Les études montrent que les femmes tendent à candidater sur un poste quand elles

possèdent 90 à 100% des qualifications requises alors que les hommes se contentent de 60 à 70%.

Dans ces conditions, on devine l'interaction complexe entre les schémas de pensée des femmes qui souhaitent accéder à des postes à responsabilités, l'environnement encore façonné par des rôles managériaux en partie biaisés et les biais d'évaluation de la part des managers et recruteurs en place. C'est dans cette triangulaire complexe que se joue une part du management au féminin.

Pourtant, les recherches montrent que la cohésion d'une équipe est largement corrélée à sa diversité de genre, que la capacité d'une équipe à réguler les comportements négatifs est meilleure lorsque le manager est une femme, que la performance est en moyenne meilleure lorsque les équipes sont diverses du point de vue du genre, que les femmes obtiennent en moyenne de meilleurs scores sur les compétences interpersonnelles et relationnelles et sur la capacité de lecture des émotions...

Il existe donc un paradoxe entre que les femmes peuvent objectivement apporter au management et la place encore minoritaire qu'elles occupent dans les rôles managériaux. La lenteur avec laquelle les représentations évoluent invitent à s'interroger sur les opportunités pragmatiques, immédiates qui permettent aux femmes de faire bénéficier les organisations des spécificités de leurs modes de management.

Imposer un style différent

Le premier des points consiste à avoir conscience que la manière dont les rôles sont construits dans la plupart des organisations est biaisé. Il est donc essentiel de prendre du recul sur la perception du rôle. En cela, les évolutions du management au cours des dernières décennies sont une opportunité : ils diversifient les manières d'appréhender le rôle de manager et les marqueurs « masculins » tendent à s'affaiblir. Or, plus les rôles sont diversifiés plus il est aisé de trouver sa place car les qualités perçues comme requises présentent un éventail de plus en plus large, moins biaisé par le genre. Trois pistes sont à explorer

La posture de « coach »

le rôle de manager est de plus en plus associé à l'écoute, le questionnement avec comme objectif de renforcer la capacité décisionnelle et l'autonomie des collaborateurs. Dans ce rôle, les qualités d'écoute, de détection des émotions sont mises en valeur. Ce rôle en retrait par rapport aux figures tutélaires du manager-commandant, laissent un espace plus important pour manager différemment et faire bénéficier des qualités identifiées par la recherche.

Management fonctionnel/hierarchique

dans la plupart des organisations modernes, le management peut être hiérarchique ou fonctionnel offrant une fois encore des variations dans les pratiques et les rôles qui ouvrent

le champ des possibles. Le management fonctionnel suppose souvent des qualités relationnelles moins mises en valeur dans le management hiérarchique : influence, communication, capacité à fédérer par l'écoute et la co-construction.

Diversification des rôles

dans certaines organisations le rôle de manager est réparti en différentes parties : animateur d'équipe, leader de chapitre, référent... Chacun de ces rôles met généralement l'accent sur un aspect différent du management : développement des compétences, coordination opérationnelle, écoute et accompagnement... Cela offre ainsi un panel large de possibilités pour manager avec un style différent et se sentir moins contraint par le rôle biaisé du manager tel qu'il existe dans les organisations traditionnelles.

Oser essayer

On l'aura compris, au travail, il y a une différence dans la manière dont hommes et femmes perçoivent et valorisent leur compétence. Il est essentiel d'oser, de se proposer pour des postes à responsabilités. Les temps ont changé et, dans la plupart des organisations, on rencontre des gens qui ont été manager, qui ne le sont plus et qui le redeviendront un jour. Le management est une expérience dans la carrière, pas une fin en soi, il est souvent possible de revenir en arrière ou de mettre entre parenthèse son rôle de manager. Dans l'intervalle, on s'aperçoit souvent que l'on y arrive, que les résultats sont là, on prend de l'aisance dans le rôle et on fait tomber les préjugés des autres... et les siens.

Pendant longtemps, accéder à un poste de manager constituait une avancée sans retour en arrière. Les organisations ont désormais largement diversifié les parcours de car-

rière. Il devient ainsi possible de tester, de changer, de revenir. Cette latitude offre des possibilités de moduler son appréhension du rôle en fonction de ses besoins à différents moments de vie mais fait aussi baisser le risque à se proposer, à se saisir des opportunités offertes. Les biais d'auto sélection bien identifiés par la recherche peuvent sans doute diminuer si le « coût » perçu à dire oui diminue.

Assumer la différence

Il existe des spécificités féminines sur le lieu de travail qui ont été plusieurs fois mesurées par les expériences : la capacité de coopération, les qualités de communication, l'empathie. Être une femme et être manager passe sans doute par assumer cet avantage, être consciente de ses forces pour façonner, progressivement une manière différente d'exercer les rôles de management. Cela implique pour les femmes de ne pas nécessairement essayer de se fondre dans des critères et des représentations biaisées mais de valoriser des compétences et des aptitudes qui sont objectivement reconnues. Cela paraît d'autant plus nécessaire que l'évolution des organisations, moins hiérarchiques, plus transversales, donne une valeur nouvelle aux capacités relationnelles.

Le management au féminin face aux opportunités

Si les perceptions évoluent positivement, les biais dans l'accès aux postes de management restent prégnants. La première des opportunités consiste à être conscients du jeu de perceptions complexe dans lequel évoluent les femmes au travail. Le mentoring, le soutien mutuel, les groupes d'échange permettent souvent de faire bouger les lignes et de décoder les règles du

jeu de façon à mieux s'insérer dans des rôles encore largement façonnés par des perceptions « masculinisées » du management, parfois portées par des femmes autant que des hommes. Si ces perceptions doivent indubitablement évoluer, jouer avec les règles telles qu'elles existent est fondamental si l'on ne veut pas attendre patiemment que les perceptions changent.

Il y a ensuite un *momentum* lié à l'évolution des rôles managériaux. En proposant une variété plus grande de comportements attendus, ils libèrent en partie du carcan du manager hiérarchique commandant ses troupes, figure largement rejetée aujourd'hui. Cette diversité des rôles est une opportunité pour proposer des pratiques managériales différentes, des attitudes plus variées qui ouvrent un espace plus large, moins biaisé.

Enfin, la crise sanitaire, la volatilité et la complexité du monde des organisations aujourd'hui nous pousse à un constat simple, posé par Christine Lagarde, Directrice Générale du FMI : nous n'avons tout simplement pas les moyens de nous passer du talent de la moitié de la population. Soyons conscients de ces talents pour les utiliser au mieux, au bénéfice de tous et toutes. ■



Retrouvez
sur www.finance-gestion.com
en tant qu'abonné
les articles et magazines feuilletables
[flipbooks] depuis 2016 !



**Trophée
et Gestion**

Auvergne-
Rhône-Alpes

**LUNDI 18
OCTOBRE 2021, 18H**

à l'UCLY, Université Catholique de
Lyon

Retransmis en direct de 2 pôles à Grenoble
et à Annecy

PF Prix
du jeune
financier
DFCG

NOUVEAUTÉ 2021 :
1^{ère} édition en Auvergne-Rhône-Alpes

DFCG.
Le réseau
des dirigeants
Auvergne-
Rhône-Alpes financiers



L'ÉMANCIPATION BANCAIRE DES FEMMES EN FRANCE :

l'affaire d'un siècle

150 ans après l'adoption du code Napoléon, qui les assimilaient aux enfants mineurs, les femmes obtiennent le droit de travailler et d'ouvrir un compte sans l'autorisation de leur mari. Capitale, la loi du 13 juillet 1965 constitue une étape clé de l'émancipation économique des Françaises au XX^e siècle.



PAR **SABINE EFFOSSE**

Professeure d'histoire économique à l'université de Paris Nanterre

La récente proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle présentée par la députée LREM de l'Essonne, Marie-Pierre Rixain, réactive, en instituant l'obligation de verser le salaire sur un compte bancaire ou postal dont le/la salarié.e est le détenteur ou le co-détenteur, un combat de longue haleine : la libre disposition du salaire et l'accès à un compte bancaire pour les femmes.

À ce titre, la loi du 13 juillet 1965, adoptée un jour avant l'anniversaire de la prise de la Bastille, marque une étape majeure dans l'histoire de l'émancipation des femmes. Vingt ans après avoir obtenu le droit de vote en octobre 1944, une autre Bastille tombe enfin : les Françaises acquièrent le droit de

travailler et d'ouvrir un compte sans l'autorisation de leur mari. Une véritable révolution ! Car depuis le code civil napoléonien de 1804 la femme mariée, frappée d'une incapacité juridique totale, est placée sous la tutelle de son mari et assimilée à un enfant mineur. Mais la modernisation de l'économie et l'évolution de la société sous la Ve République, ainsi que l'échéance des premières élections présidentielles de décembre 1965 au suffrage universel direct, conduisent à la reprise des débats sur l'émancipation des femmes. La conquête de l'indépendance financière des Françaises s'inscrit, en effet, dans un long vingtième siècle.

La loi du 13 juillet 1907 et la libre disposition du salaire

La première moitié du siècle constitue une première étape vers l'affranchissement. Si l'article 213 du code Napoléon prévoyant que « le mari doit protection à sa femme, la femme obéissance à son mari » demeure en vigueur, l'industrialisation et l'urbanisation croissante de la société font que les femmes travaillent davantage en dehors du domicile. Celles-ci obtiennent d'abord le droit d'ouvrir un livret d'épargne [1881] sans autorisation maritale, puis de s'affilier à une caisse de retraite

[1885], enfin d'effectuer toutes opérations (versements et retraits) sur leur livret d'épargne [1895]. De même, les commerçantes sont autorisées, sauf opposition du mari inscrite auprès du Tribunal de commerce, à être titulaires d'un compte bancaire et à faire seules toutes les opérations de banque nécessaires aux besoins de leur profession.

Mais la marge de manœuvre des femmes est étroite. Le mari a le pouvoir de s'opposer à toute activité professionnelle et administre les biens de sa femme – la dot par exemple – ainsi que les biens de la communauté, c'est-à-dire les biens de la famille. Seules les femmes divorcées – le droit au divorce est rétabli en 1884 – et les veuves, plus nombreuses, disposent d'une véritable autonomie. Il est ainsi essentiel de souligner ici que l'incapacité de la femme ne tient pas alors à son sexe mais à son état de femme mariée.

Conscient de la nécessité de faire évoluer le droit, notamment en raison du développement du travail féminin – un ouvrier sur trois est une ouvrière – le législateur adopte une première loi essentielle dans la conquête de l'émancipation des Françaises : la loi du 13 juillet 1907. Celle-ci permet aux femmes qui travaillent de disposer librement de leur salaire. Progressiste dans son principe, la loi est cependant peu appliquée par les banquiers, sou-

cieux d'éviter les recours possibles du mari contre la gestion de sa femme, cette dernière demeurant privée de la capacité civile.

La première guerre mondiale n'apporte guère de changement et il faut attendre la seconde guerre pour voir la situation évoluer.

Le tournant de la seconde guerre mondiale

Une avancée significative a lieu avec le vote de la loi du 18 février 1938 qui lève enfin l'incapacité civile de la femme mariée. Désormais « majeure », celle-ci peut ester en justice, demander seule des papiers d'identité ou encore louer un coffre-fort. Mais, faute de consensus, la loi laisse de côté la réforme des régimes matrimoniaux ainsi que la question des pouvoirs du mari. Car si l'époux cesse d'être le « seigneur et maître », il reste le « chef de la communauté ». Seules les femmes mariées sous le régime de la séparation de biens sont désormais libres de gérer leurs biens personnels.

Paradoxalement, c'est sous le régime de Vichy que des mesures, liées aux circonstances économiques et militaires, vont apporter un progrès notable dans l'accès aux comptes bancaires pour les femmes. La volonté du gouvernement de contrôler davantage les transactions monétaires dans un contexte d'inflation et de marché noir incite ce dernier à rendre obligatoire le règlement par chèque ou par virement de certaines opérations (paiement des loyers, achat d'immeubles, etc.). Pour permettre ces opérations et encourager l'utilisation du chèque, deux lois de 1942 et 1943 autorisent ainsi toutes les femmes mariées, quel que soit leur régime matrimonial, à ouvrir seules un compte pour les besoins du ménage, dit « compte ménager ». Uniquement dédiés aux dépôts ou retrait de fonds, par chèque ou ordre de virement, ces comptes sont ouverts sans l'autorisation du mari.

Le 1^{er} février 1966 : l'émancipation bancaire pour toutes

Si les avancées liées à la guerre ou à ses conséquences sont notables – la constitution de 1946 garantit en effet l'égalité des droits entre les femmes et les hommes –, le chemin jusqu'à l'émancipation bancaire pour toutes les femmes est encore long. La question de la réforme des régimes matrimoniaux et des pouvoirs respectifs des époux dans la gestion de leurs biens est vivement débattue. Assimilant la famille à une entreprise – « il est aussi normal de voir le mari administrer les biens propres de sa femme que de voir le gérant d'une société administrer les biens de ses associés » déclare en 1961 le Garde des Sceaux Edmond Michelet – le gouvernement rejette à plusieurs reprises l'idée que la femme mariée puisse administrer ses biens.



L'arrivée des jeunes générations sur le marché du travail et la progression du taux d'activité des femmes durant les années 1960 relancent toutefois la question de la place de celles-ci dans la société française. C'est ainsi qu'à la veille des élections présidentielles de 1965, la loi du 13 juillet est votée en moins de deux mois. La femme

mariée peut désormais ouvrir sans restriction un compte bancaire, gérer ses biens personnels, signer un chèque et travailler sans l'autorisation de son mari. De même, pour toutes les transactions importantes – achat ou vente de biens immobiliers, signature de baux commerciaux, etc. – la signature de la femme est désormais exigée. Sur le plan des régimes matrimoniaux, le nouveau régime légal est celui de la communauté réduite aux acquêts ; le régime dotal est supprimé.

Appliquée à partir du 1^{er} février 1966, et complétée un an après par la possibilité pour les femmes d'entrer à la Bourse de Paris et d'investir, la loi entérine l'émancipation bancaire de toutes les femmes quelle que soit leur situation familiale. Présentée comme « révolutionnaire » par les médias de l'époque, sa portée s'inscrit dans un contexte de modernisation de la société qu'incarnent les événements de mai 1968.

En effet au tournant des années 1970, l'évolution de la réglementation des banques, la mensualisation des salaires et le lancement des campagnes publicitaires par les grandes banques pour attirer les clientes font qu'à partir de 1975, les deux-tiers des Françaises détiennent un compte bancaire. Cette émancipation s'effectue dans un contexte européen similaire, les pays du Nord de l'Europe accordant ces droits plus tôt que la France, dès les années 1950 pour la Suède, ceux du Sud, comme l'Italie, plus tard [1975].

Pour conclure, notons que si la loi de 1965 marque une étape décisive dans l'émancipation bancaire des femmes, elle laissait au mari le pouvoir d'administrer seul les biens de la communauté. Il faut ainsi attendre la loi du 23 décembre 1985, transposition en droit français d'engagements européens, pour que, dans le cadre du mariage, le principe de la cogestion des époux dans l'administration des biens de la communauté et de l'égalité bancaire soit entériné, près d'un siècle après la loi de 1907. ■



Pain perdu, campagne anti-gaspillage alimentaire ?

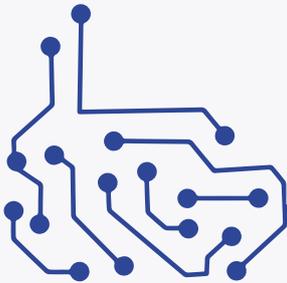


Arles, juillet 2021

PAR **ALBAN EYSSETTE**

Fondateur de **finance&sens**

[©www.albanphotos.com](http://www.albanphotos.com)



POURQUOI ET COMMENT LA BANQUE DE FRANCE UTILISE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA) POUR SES TRAVAUX D'ANALYSE FINANCIÈRE ?

*L'IA ATTEINT-ELLE
SES LIMITES FACE
À LA CRISE DE LA COVID ?*



PAR **LUCAS MORIN**

Machine Learning Engineer
and Quantitative Analyst
at Banque de France

L'intelligence artificielle, par sa capacité à analyser de grands volumes de données, représente une opportunité pour la Banque de France. La mise en place d'un score IA permettra aux analystes de la Banque de France d'affiner leurs travaux de cotation des entreprises. Toutefois, la mise en place de ces algorithmes n'est pas simple, ni sans risque, notamment dans le contexte actuel de crise sanitaire et économique.



L'intelligence artificielle pour faciliter la cotation de 270 000 entreprises par an

La Banque de France évalue annuellement la situation financière de quelques 270 000 entreprises françaises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 750 000 €. Chaque de ces entreprises se voit attribuer un niveau de risque – ou cote de crédit – sur la base d'un modèle statistique et de l'expertise des analystes financiers de la Banque de France. Cet exercice de « cotation » sert les trois principales missions de la banque centrale : les services à l'économie, la stratégie monétaire et la stabilité financière. D'abord, chaque dirigeant a accès à la cote de son entreprise et l'ensemble des cotes est mis à disposition des banques françaises. Ensuite, les cotes permettent d'évaluer la qualité des créances déposées en guise de garanties par les banques privées dans le cadre de leur refinancement auprès de la Banque Centrale Européenne. Enfin, les cotes peuvent être utilisées pour calculer les exigences réglementaires en capital des banques qui octroient des prêts aux entreprises.

Dans le cadre de cette activité de cotation, la Banque de France construit et alimente sa propre base de données sur les entreprises, complétée par des entretiens réguliers entre les analystes de son réseau et les dirigeants d'entreprises. La Banque de France collecte également de nombreuses données sur les entreprises françaises, provenant de sources variées. Devant le volume croissant de données qu'elle collectait, relevant du fameux « Big Data », la Banque de France a naturellement saisi l'opportunité d'utiliser les méthodes innovantes offertes par la Data Science, afin de couvrir plus efficacement ce vaste univers de données.

Plus précisément, la Banque de France a développé un outil d'intelligence artificielle reposant sur la technologie des

réseaux de neurones permettant de traiter massivement ses données, de façon à les exploiter dans leur intégralité. Les résultats de cette analyse sont synthétisés en un indicateur unique, dénommé *Score IA*, complété de plusieurs éléments d'explication. Lorsqu'il cote une entreprise, l'analyste bénéficiera ainsi d'un nouveau module d'aide à la décision qui lui permettra de compléter voire confronter son évaluation du risque de crédit d'une entreprise.



La mise en place d'une démarche IA nécessite la collaboration de nombreux acteurs

Le succès de ce projet – depuis la naissance de l'idée jusqu'à la mise en production du module, en passant par des phases de conception, de réglages et de tests de l'outil – est le témoin de la capacité d'innovation de la Banque de France. De nombreux acteurs ont collaboré sur ce projet complexe pour contribuer à sa réussite : le service en charge de la méthodologie de cotation, une équipe spécialisée de Data Scientists, des analystes financiers en tant qu'utilisateurs finaux, des informaticiens pour la mise en place des infrastructures et applicatifs, etc...

Le premier chantier, portant sur les données, a constitué la fondation de l'ouvrage. En effet, un prétraitement inadéquat des données conduit inévitablement à remettre en question l'ensemble de l'édifice dans ce genre de projet. Un important travail de rapprochement, de nettoyage et de prétraitement des données a ainsi été mené, en combinant efficacement l'expertise métier aux techniques proposées par les Data Scientists.

L'outil d'intelligence artificielle a ensuite été bâti de manière itérative, en testant notamment, à chaque itération, la robustesse statistique et la facilité d'interprétation des résultats par les utilisateurs

finaux, de façon à aboutir à un prototype adapté aux problématiques spécifiques de l'analyse financière. En effet, l'expertise « métier » est restée le ciment de cette approche pas à pas. À titre d'illustration, les analystes ont permis, en entrée, de pré-orienter le modèle vers les variables les plus pertinentes et, en sortie, de rapidement infirmer ou valider les résultats, en étudiant la manière dont les entreprises aux niveaux de risques similaires étaient regroupées entre elles.

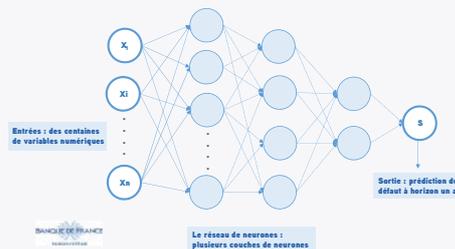
L'architecture finalement retenue consiste en un réseau de neurones conçu sur mesure, exigeant au niveau technique une stratégie d'apprentissage et de validation. Ce nouvel outil d'aide à la décision présente de meilleures performances prédictives que les modèles mathématiques classiques. En général, cet atout – très caractéristique des modèles d'intelligence artificielle – s'obtient au détriment d'un moindre pouvoir explicatif. Ce n'est pas le cas pour cet outil car l'explicabilité était l'une des principales exigences du cahier des charges, afin d'éviter le phénomène de « boîte noire ». Dans la pratique, plusieurs éléments complètent le score IA et permettent d'interpréter le résultat, sur une interface dédiée et spécifiquement conçue pour être facilement exploitable par les analystes financiers de la Banque de France. De même, une attention toute particulière a été portée sur la stabilité des résultats, laquelle fait parfois défaut dans les modèles d'intelligence artificielle.



Réseau de neurones artificiels : des modèles performants, inspirés par la Biologie

Paramétrés par plusieurs milliers de poids et calibrés sur des millions d'observations, les modèles d'IA offrent de meilleurs performances statistiques que les modèles traditionnels.

Une fois le design de l'outil finalisé, la mise en production du module lui étant dédié – bientôt à disposition des analystes du Réseau de la Banque de France – a nécessité le déploiement d'une infrastructure et d'un matériel informatique adaptés au traitement d'un volume conséquent de données. La bonne articulation entre, d'une part, les acteurs de la phase de design et, d'autre part, les équipes de modélisation informatique en charge de la mise en production, a été primordiale pour garantir la bonne implémentation du design retenu. Les analystes de la Banque de France, utilisateurs finaux du module, ont été formés spécifiquement pour son



utilisation et leurs premiers retours ouvriront évidemment des pistes d'amélioration pour cet outil qui a vocation à évoluer en continu. À cet effet d'ailleurs, les performances prédictives, l'explicabilité ainsi que la stabilité des résultats font l'objet de revues régulières, de façon à éviter toute dérive.



L'intelligence artificielle pour l'analyse financière challengé par la crise COVID

Tout modèle prédictif est bâti sur des conjectures sur le futur. La plupart du temps, il est considéré, plus ou moins implicitement, que les trajectoires futures peuvent s'appréhender grâce aux trajectoires passées. Se pose alors la question



du comportement d'un modèle face à des situations exceptionnelles, qui ne figurent par définition pas dans les données historiques qui ont permis de le construire, de l'entraîner, de le calibrer. Les conditions tout à fait inédites auxquelles sont actuellement confrontées les entreprises, du fait du contexte sanitaire, représentent un challenge de taille pour cet outil IA nouvellement créé, mais aussi une opportunité d'observer la manière dont il se comporte.

D'abord, les entreprises présentent statiquement des bilans relativement sains, du fait des mesures gouvernementales déployées, tandis que dynamiquement les comptes de résultats sont plutôt détériorés. L'année 2020 a été marquée par des défaillances moins importantes que d'habitude : en mars 2021, le nombre de défaillances sur un an en recul de 40,9 %. Cette baisse n'indique pas une réduction du nombre d'entreprises en difficulté car elle résulte :

- En premier lieu, de l'impact momentané qu'ont eu à la fois la période de confinement sur le fonctionnement des juridictions commerciales et les évolutions réglementaires qui ont modifié temporairement les dates de caractérisation et de déclaration de l'état de cessation de paiements ;
- En second lieu, de l'ensemble des mesures de soutien qui apportent des aides de trésorerie ou permettent aux entreprises de réduire ou retarder le paiement de certaines charges, et donc le risque de faire défaut sur ces paiements.

Force est de constater que l'outil d'aide à la décision déployé par la Banque de France – et plus largement tout modèle

mathématique prédictif – va donc être mis à rude épreuve et qu'il est difficile de prédire la manière dont il va se comporter face à la crise à venir. Pour revenir au modèle de cotation de la Banque de France, l'expertise en analyse financière, qui vient se superposer au modèle statistique de base, démontre dans ce genre de situation toute sa pertinence. Concrètement, l'évaluation du risque de crédit fait preuve de robustesse du fait des principales qualités des analystes du Réseau de la Banque de France : leur adaptabilité, leur force de travail et leur intelligence... humaine. ■





DIRECTEURS FINANCIERS PUBLICS, *spectateurs ou acteurs des démarches RSO*

La prise de conscience collective des enjeux sociaux et environnementaux doit résonner au sein des directions financières publiques. Les DAF publics ne peuvent plus faire l'impasse d'une réflexion permettant une utilisation responsable des ressources financières publiques. Décryptage de cette évolution en cours au sein des finances publiques.



PAR **DOROTHÉE BELLE**

Associée Consulting
Secteur public
France chez EY



ET **AGATHE LAVALÉE**

Manager Secteur
public - Transformation
financière chez EY

« RSO », « RSE », de quoi parle-t-on ? La Commission européenne nous en a donné il y a vingt ans une définition précise. Il s'agit de « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »¹. Le E de « Entreprises » devenant le O « d'Organisations » pour mettre l'accent sur le rôle conjoint de l'ensemble des acteurs, de l'État et au-delà, la notion de RSO implique que la responsabilité concerne toutes les formes d'organisations : entités publiques, associations, coopératives, etc.²



En France, une progressive mutation des DAF publics en matière de RSO

Ce n'est pas que le sujet n'intéresse pas ! C'est plutôt qu'il y avait d'autres priorités à adresser. Les évolutions de ces dix dernières années, sous l'impulsion d'un

cadre réglementaire toujours plus contraignant, a bien occupé les acteurs des finances publiques. Dématérialisation des échanges entre ordonnateur et comptable, mise en place de la GBCP, modernisation des SI financiers, plus récemment mise en place du contrôle interne dans l'optique de la certification des comptes ; les projets de transformation se sont démultipliés. Ces projets lancés, voire désormais aboutis, il est maintenant temps de véritablement saisir l'opportunité offerte par la mise en œuvre des objectifs RSO au sein de l'administration publique.

Si le sujet commence à apparaître dans l'agenda des directions financières, rares sont encore celles qui, de manière active et volontariste ont placé la RSO au cœur de leur stratégie. L'État a cependant fait un premier pas majeur en la matière, avec le projet de loi de finance « verte ». Cependant, la transition vers une économie responsable, bas carbone, et résiliente au changement climatique est aussi un enjeu territorial fort, et doit donc être adressée par tous les acteurs du territoire.



La RSO met l'accent sur le rôle conjoint de l'ensemble des acteurs, de l'État et au-delà. Elle implique que la responsabilité concerne toutes les formes d'organisations : entités publiques, associations, coopératives, entreprises privées, etc.

L'État français est à la pointe de la démarche de « green budgeting » ; des initiatives sont en cours pour mettre en place ce type de démarches au sein d'autres acteurs publics.

Les DAF publics disposent de toutes les clés et d'un large panel d'outils leurs permettant de contribuer mais aussi d'accompagner les démarches RSO au sein de leurs organisations.



Une occasion unique de positionner le DAF au cœur des politiques publiques

Il s'agit d'une occasion unique de positionner les directions financières au cœur des politiques publiques, de leur permettre de jouer ce rôle tant attendu et totalement transversal d'impulsion de la RSO dans la conception des politiques publiques. C'est une occasion pour les dirigeants financiers d'apporter encore plus de valeur à la direction générale et aux directions métier, en fournissant de l'information précise et fiable aux élus et décideurs pour arbitrer et orienter. C'est enfin une occasion de penser l'investissement public autrement, d'utiliser l'ingénierie financière publique au service de l'environnement, de faire de l'achat public un instrument de la RSO et de la relance économique. La feuille de route est à penser, à écrire et à mettre en œuvre.



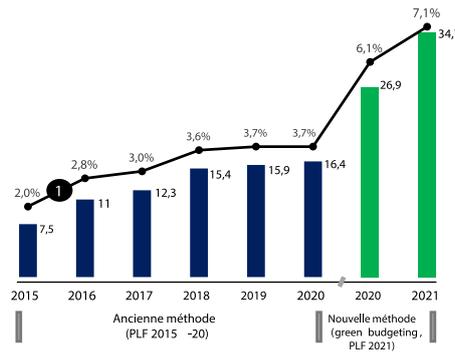
Des initiatives remarquables et remarquées qui ouvrent la voie et les perspectives

En témoignent les différentes démarches de budgétisation qui se démultiplient ces dernières années.

L'évaluation climat du budget, aussi appelée « green budgeting », vise à qualifier les impacts sur le climat de chacune des dépenses intégrées dans le budget d'une organisation.

Soyons fiers de la France ! Cette démarche a été appliquée au projet de loi de finances 2021. La France est donc le premier pays au monde à réaliser une budgétisation environnementale à l'échelle de la totalité de son budget, dépenses et recettes comprises. Cette démarche est le résultat de la méthode proposée par l'Inspection générale des Finances et le Conseil Général de l'Environnement et du Développement durable en septembre 2019. On peut aussi citer les obligations en matière de réali-

sation des budgets carbone des collectivités locales, qui définissent le plafond d'émission des gaz à effet de serre à ne pas dépasser sur un territoire donné.



① Augmentation due en partie à la COP21
 — Part des dépenses budgétaires liées à la TEE dans le budget de l'Etat (ODETE)

Source : Projets de loi de finance 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 et 2021, Analyse EY

DÉPENSES BUDGETAIRES DE L'ETAT CONSACRÉES A LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE ET LEUR PART DANS LE BUDGET DE L'ÉTAT FRANÇAIS ENTRE 2016 ET 2021, MD€



Un exemple concret avec la budgétisation sensible au genre

Ne nous méprenons pas, budget sensible au genre ne signifie pas budget destiné aux femmes. Un budget sensible au genre est un budget qui profite aux hommes et aux femmes, car il favorise une distribution équitable des ressources et contribue à fournir les mêmes opportunités à toutes et à tous. Bien que peu connu du grand public, le « gender budgeting » figure au cœur des politiques d'égalité hommes-femmes depuis maintenant vingt ans. Développé pour la première fois en 1997 par les Nations unies, il s'inscrit dans une réflexion plus globale d'intégration de la notion de genre aux politiques publiques, défendue depuis aussi bien par la Banque mondiale du Développement que par le FMI ou, à l'échelle de l'UE, par la Commission européenne et le Conseil de l'Europe.

Près de la moitié des pays de l'OCDE pratiquent la budgétisation sensible au genre. En Europe, l'Autriche, la Belgique, l'Allemagne, l'Islande, l'Irlande, l'Espagne ou encore la Suède se sont attelés à l'exercice.

Ainsi une politique publique qui consistera à élargir les trottoirs et favoriser la circulation des piétons aura comme impact une meilleure intégration des femmes dans l'espace urbain... Pourquoi ? Les femmes occupent plus de place que les hommes dans l'espace public pour une raison simple : elles sont généralement plus chargées et en mouvement. En effet, les femmes assurent couramment et majoritairement le transport des enfants et des courses, poussent les poussettes, tirent des chariots à provision. La géographie du genre démontre également que les femmes pensent la rue comme un lieu de transit, alors que les hommes seront plus enclins à occuper l'espace.

En France, quelques précurseurs en la matière sont à saluer : la métropole de Lyon, qui a mis en place cette démarche, la métropole de Rennes et celle de Strasbourg qui ont également lancé les réflexions. Il s'agit d'un sujet porteur, à tel point que le Centre National de la Formation Publique Territoriale a récemment mis en place une formation dédiée pour les collectivités sur le « gender budgeting ».



De l'importance du pilotage par la donnée financière

S'il y a un domaine où la direction financière a la main, c'est bien celui de la production de la donnée financière, hautement stratégique dans toute organisation publique. Elle a, à ce titre, un vrai rôle dans la mise en place d'un reporting dédié à la démarche RSO interne, en intégrant de la donnée financière à d'autres types de reporting extra-financier, de manière à permettre une évaluation en termes d'impact financier des mesures mises en œuvre au sein de l'organisation. Le déploiement de ce type de reporting nécessite bien souvent d'adapter l'écosystème informatique pour permettre de nouvelles typologies de restitutions, en mettant en place du reporting intégré et des outils de datavisualisation. ■

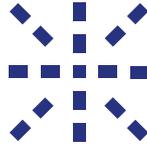
1—*Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre vert, Commission des communautés européennes, com (2001) 366 final, 2001
2—*Responsabilité sociétale des organisations (RSO) : dynamique européenne et outils internationaux*, Avis du Conseil économique, social et environnemental présenté par M. Philippe Saint-Aubin, rapporteur
Source : *Intégrer l'urgence écologique dans la transformation publique*, Étude EY Parthenon, Octobre 2020

ASSISES NATIONALES DE LA DFCG DU 21 OCTOBRE 2021

Comment faire des dirigeants financiers du secteur public des acteurs de la responsabilité sociétale de leurs organisations ?

La 17^e édition des Assises nationales des services publics, organisée par le groupe Service public de la DFCG en partenariat avec EY Consulting et CGI, aura lieu le 21 octobre 2021. Cette nouvelle édition des Assises pose comme ambition de donner des clés de lecture et des pistes de travail permettant d'accroître l'implication des dirigeants financiers du secteur public dans les démarches RSO de leurs organisations.

- Des personnalités du domaine, des experts et praticiens nous donneront à l'occasion de cette matinée inédite leurs visions, et des décryptages de ces évolutions attendues.
- Comment intégrer des préoccupations relevant de la RSO au cœur du budget de son organisation ?
- Quel retour d'expérience de la mise en œuvre des démarches de budgétisation verte en France ?
- Comment articuler budget vert et informations extra-financières fournies avec les états financiers ?
- Quels choix et pratiques d'investissement public mettre en œuvre dans le cadre d'une démarche RSO ?
- Comment utiliser l'ingénierie financière au service des énergies renouvelables ?
- Quel est le rôle du DAF dans la mise en œuvre du reporting extra financier et comment le mettre en œuvre ?
- Est-ce que l'achat public peut devenir un pilier de la démarche RSO ?



BRINGING ESG TO LIFE WITHIN THE BUSINESS

Corporate Social Responsibility (CSR)¹ and Environmental, Social and Governance (ESG) have been growing in global importance in business not just from the standpoint of Shareholder Activists, but also in terms of local and regional regulation changes. The adoption of these changes reflects the growing societal understanding and ensuing pressure on business ecosystems to be more responsible and accountable to the greater environment within which businesses operate. This has had both intended legal consequences in terms of changes in regulation, business practice, reporting and ultimately disclosure but also some unintended and often under reported financial consequences (both good and bad).



A positive link between ESG, the business and stakeholders

ESG (figure 1) has moved from simply being a lofty talking point of Shareholder Activists to being a legislative framework that is allowing Shareholders, Shareholder Activists, Stakeholder and Legislative bodies to actively work together to craft a business environment that is not simply punitive in design when addressing societal needs and the environmental changes necessary. And this is not confined to a single jurisdiction or a few Member States – this is a global conversation that is being reflected in legislative, financial and disclosure changes being tabled in many countries.

According to McKinsey & Company, investing with an ESG “bias” has shown significant links to cash flow in five distinct areas², namely facilitating top-line growth, reducing costs, minimising regulatory and legal interventions, increasing employee productivity and optimizing investment and capital expenditure. Table 1 provides some practical examples of strong and weak ESG propositions that further illustrates the five distinct areas.

Although we now clearly see the positive correlation between corporate financial performance and good ESG practices, *Mozaffar Khan, et al*³ were pioneers in this area when they published their empirical findings in *The Accounting Review* in 2016, entitled “Corporate Sustainability: First Evidence in Materiality”. The article published in *The Journal of Investing*



BY **DEBORAH-ANNE STRYDOM**

Global Contract Commercial
Management Expert at
Huawei Technologies Co



Figure 1 : The Principal Pillars within ESG frameworks

	Strong ESG Proposition [examples]	Weak ESG proposition [examples]
Revenue growth	Attract business to business (B2B) and business to consumer (B2C) customers with sustainable products Secure greater access to resources through stronger community and government relations	Lose customers through weak sustainability practices (e.g., human rights, supply chain) or the perception of unsustainable/unsafe products Lose resource access (such as operational shutdowns) because of inadequate community and labour relations
Cost reductions	Lower energy consumption by products, or in production, delivery or maintenance Reduced water intake	Production processes generating unnecessary waste and pay correspondingly higher waste-disposal costs Higher or more wasteful packaging costs
Regulatory & legal actions	Enjoy strategic freedom through deregulation Earn subsidies and government support	Subject to restrictions on advertising or point of sale Actions attract fines, penalties, and enforcement
Productivity gains	Elevated employee motivation and retention Attract talent through greater social credibility	Manage "social stigmas", which shrinks talent pool Lose talent because of its weak purpose
Investment & asset optimization	Enhance investment returns by better allocating capital for the long term (e.g., sustainable plant and equipment) Avoid investments that may not pay off because of longer-term environment issues	Own stranded assets as a result of premature write-downs Fall behind competitors that have invested to be less "energy hungry"

Table 1: A strong environmental, social, and governance (ESG) proposition links to value creation in few essential ways (based on McKinsey & Company findings).

by Zoltan Nagy et al found that a strong ESG led value proposition shows direct correlation with higher returns in equity, both from a momentum and tilt perspective.⁴ A further two papers published in the *Journal of Applied Corporate Finance*, and the *Journal of Risk and Insurance* demonstrates that ESG incorporation also appears to correspond with a reduction in downside risk,⁵ where clear evidence is available of higher credit ratings and lower loan default swap spreads.⁶ This latter point remains a demonstrable challenge for treasury functions today, given the scarcity of high quality data for credit modelling purposes.

However, within each of these areas of value creation comes an increased requirement for regulation and ultimately compliance. Understanding the origin and the approach taken by both local governments, regulatory bodies and global bodies with regards to ESG will allow corporations to align themselves better with the stated objectives and consequently satisfy compliance requirements.



ESG Frameworks

Practically speaking ESG incorporation has centered around risk management. That is because there is an increased acceptance for the potential to create and pose financial risk to investors, capital markets and more broadly the financial systems. This involves aspects such as assessing and understanding the risks posed by:

- Supply chains
- Business operation and relationships



- Compliance with reporting and disclosure related requirements
- Engagement efficacy with stakeholders including regulators, investors, employees, consumers and customers
- Governance robustness and accountability at all levels (from strategic decision making to board level)

The EU's 2030 Climate Target is an ambitious plan on climate and energy targets that will require considerable additional investment. The European Green Deal⁷ estimates that the Member States will need to mobilize a staggering €260 billion per year by 2030 to finance the transition to greener economies, while at the same time increasing regulation on sustainable finance with this growing demand for ESG related data by investors.

The European Commission (EC) is taking decisive steps in realizing the European Green Deal objectives, with some key policy and reform being announced during the first half of July 2021. The first week was marked by the issuing of the Renewed Sustainable Development Strategy⁸ which sets forth the key requirements towards placing ESG-disclosures and matter of sustainability at the very centre of economy and financing systems of the European Union. Further to this on July 14, 2021, the EC announced a set of reforms under the Fit for 55 package, which is part of the EU's 2030 Climate Target.⁹

Additionally, the *Autorité des marchés financiers* (AMF) and the *Autoriteit Financiële Markten* (AFM) have used their extensive experience in the regulatory environment to release a position paper on a European regulatory framework for providers of sustainability-related services.¹⁰ This is based on a detailed analysis of

the market and is ultimately aimed at preventing misallocation of investments, greenwashing and ensuring investor protection. The intention behind the new regulation is that it should become part of the Commission's strengthening of the overall framework for sustainable finance.



ESG and the future risk of litigation

The formulation and formalization of ESG regulatory frameworks go hand in hand with the increased focus on corporate disclosure, reporting and the expectation of good corporate governance, specifically after a renewed global focus on the financial health and wellbeing of firms beyond just that of the financial statements.

The sheer breadth of new obligations that are being discussed, tabled, and brought into being, coupled with an increased awareness and public scrutiny of ESG means that the risk of litigation and the effects of claims related to lawsuits will influence more than just simple changes to what is reported and when. Corporate malfeasance can no longer simply be hidden behind a mere admission of liability and paying a fine.

Consensus in the legal fraternity is that there will be an increase in the claims related to ESG within the marketplace, key areas of focus being:

1. Claims stemming from and related to the reporting and disclosure obligations. We're already seeing a marked increase in class actions against corporations both in the US and in Europe relating to the falsification of records for instance. Most notably in recent

years the BP and the Deepwater Horizon accident; EasyJet, Balfour Beatty and Bodycote for climate change reporting, and Volkswagen for their diesel emissions disclosures.

2. Public international and administrative legal claims. The focus by government bodies on implementing the objectives of the UNFCCC 2015 Paris Agreement¹¹ will drive the adoption of corporate standards to reflect those agreed by signatories, although this in and of itself will potentially perpetuate ESG-led litigation and an increase in cases related to climate change events and duty of care breaches.

3. Corporate and operational issues. Shareholder activists are driving the idea that social good ultimately affects the bottom line and are steering boards to place a renewed focus on directors' duties. They are also propelling the focus on supply chains regarding workers' human rights and policies as it pertains not just to the corporate entity itself but to the larger community impact those have.

4. Mis-selling and "greenwashing" claims. Balancing the hype of ESG with the potential mischaracterization of actions firms can or will take in future, which is of particular concern in the financial services sector where, to appear "green", firms could shoehorn their compliance regarding climate change, social injustice and weak governance.

5. Parent company liability. Corporate entities will need to be more aware of the actions of their subsidiaries, as geographical distance is no longer an acceptable or tolerated excuse for the misdeeds of an affiliate.

The drive towards being a responsible corporate citizen has moved far beyond the realm of employee health and wellness days, and towards how corporations themselves behave within society as a whole. Financial health and stability of firms can no longer be viewed in isolation from that of the world. Increased focus and scrutiny are placed not just on the value shareholders can extract but on the influence, effect and behavior which comes into focus in a broader societal context. Understanding the risks of not implementing ESG or attempting to do the bare minimum needs to be viewed not just in context of the financial statements, but in that of the larger consequences of failing to comply with a societal shift and move towards active citizenry.

It is no longer confined to shareholder activists but to the consumers and communities within which companies operate. ■



The adoption of ESG reflects the growing societal understanding and ensures pressure on business ecosystems to be more responsible and accountable to the greater environment.

Investing with an ESG "bias" has shown significant links to cash flow in five distinct areas, namely facilitating top-line growth, reducing costs, minimising regulatory and legal interventions, increased employee productivity, and optimizing investment and capital expenditure.

Within each area of value creation comes an increased requirement for regulation and ultimately compliance.

The formulation and formalization of ESG regulatory frameworks go hand in hand with the increased focus on corporate disclosure, reporting and the expectation of good corporate governance specifically after a renewed global focus on the financial health and wellbeing of firms beyond just that of the financial statements.

Increased focus and scrutiny are placed not just on the value shareholders can extract but on the influence, effect and behavior which comes into focus in a broader societal context.

- 1— Henisz, W. J., Dorobantu, S., & Nartey, L. J. (2014). Spinning Gold: The Financial Returns to Stakeholder Engagement. *Strategic Management Journal*, 35 (12), 1727-1748. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2180>
- 2— McKinsey&Company, Strategy and Corporate Finance, Five ways that ESG creates Value (<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value>)
- 3— Mozaffar Khan, George Serafeim, and Aaron Yoon, "Corporate sustainability: First evidence on materiality," *The Accounting Review*, November 2016, Volume 91, Number 6, pp. 1697–724, ssrn.com.
- 4— Zoltán Nagy, Altat Kassam, and Linda-Eling Lee, "Can ESG add alpha? An analysis of ESG tilt and momentum strategies," *Journal of Investing*, Summer 2015, Volume 25, Number 2, pp. 113–24, joi.pm-research.com
- 5— Witold J. Henisz and James McGlinch, "ESG, material credit events, and credit risk," *Journal of Applied Corporate Finance*, July 2019, Volume 31, pp. 105–17, onlinelibrary.wiley.com; Sara A. Lundqvist and Anders Vilhelmsson, "Enterprise risk management and default risk: Evidence from the banking industry," *Journal of Risk and Insurance*, March 2018, Volume 85, Number 1, pp. 127–57, onlinelibrary.wiley.com
- 6— Sung C. Bae, Kiyoungh Chang, and Ha-Chin Yi, "The impact of corporate social responsibility activities on corporate financing: A case of bank loan covenants," *Applied Economics Letters*, February 2016, Volume 23, Number 17, pp. 1234–37
- 7— European Commission, Priorities 2019-2024 (https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)
- 8— Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions "Strategy for Financing the Transition to a Sustainable Economy" dated July 6, 2021 (COM(2021) 390 final);
- 9— Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions 'Fit for 55': delivering the EU's 2030 Climate Target on the way to climate neutrality; COM(2021) 550 final dated July 14, 2021;
- 10— Autorité des marchés financiers (AMF) and the Autorité des Marchés Financiers (AMF), Position Paper: Call for a European Regulation for the provision of ESG data, rating and related services (<https://www.amf-france.org/fr/sites/default/files/private/2020-12/amf-afm-position-paper-call-for-a-european-regulation-for-providers-of-esg-data-ratings-and-related-services.pdf>)
- 11— United Nations Framework Convention on Climate Change, The Paris Agreement (<https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>)



[Webinaire / Métier du financier]

Budget, trésorerie, prévision... Préparez votre rentrée sereinement grâce à la BI

Le 14 septembre de 11h à 12h

Le mois de septembre est un temps fort pour les directions financières.

Allégez votre rentrée grâce à la Business Intelligence c'est possible !

- Comment en finir avec les tâches fastidieuses et chronophages liées à la production des reportings ?
- Comment passer plus de temps sur l'analyse de vos données et le pilotage de vos activités ?
- Comment avoir une vision à 360° de votre entreprise grâce à des données fiabilisées et à jour ?

Découvrez comment créer, fiabiliser et automatiser vos reportings.

La préparation de vos budgets, l'analyse de votre trésorerie et de vos activités sera désormais un jeu d'enfant.

Avec les interventions de [Caroline Lenoble](#), Chef de Projet Marketing chez Report One et [Vincent Dausbourg](#), Directeur du contrôle de gestion et de comptabilité du Groupe Betom. ■



Cyber
Fraude
DFCG.

[Webinaire / Métier du financier]

Fraude & cybercriminalité : un risque décuplé depuis la crise

Le 15 septembre de 9h à 11h

Pour la 8^e année consécutive, la DFCG s'est associée à Euler Hermes, le leader européen de l'assurance fraude, pour réaliser une grande enquête sur le risque de fraude en entreprise en France. Depuis quelques années, la fraude se professionnalise et les fraudeurs n'en sont plus à leurs premiers coup d'essais. La crise de la Covid-19 et la généralisation du télétravail ont malheureusement facilité leurs manœuvres et le monde de l'entreprise fait face à un rythme de fraude particulièrement soutenu.

À l'occasion de ce webinaire de restitution, [Armelle Raillard](#), experte fraude Euler Hermes, vous présentera les résultats de notre baromètre fraude. Au cours des échanges, nous vous proposons de comprendre ce phénomène, qui a maintenant intégré la cartographie des risques des entreprises, de découvrir ensemble comment se prémunir contre ce risque ainsi que les réactions adéquates face à une menace avérée.

Animé par [Christian Laveau](#), Directeur Audit - Risk Management - Compliance & Qualité, Président du groupe Cybersécurité / Cyberfraude de la DFCG. ■



RSE
DFCG.

[Conférence]

Au cœur de la RSE : focus sur l'intégration financière des données socio-environnementales

Le 30 septembre de 18h à 22h (The Lyinc - LYON)

Depuis 2011, les sociétés de plus de 500 salariés ont l'obligation de produire un Reporting RSE, reconfiguré en 2018 sous la forme d'une Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF). Si les PME sont aujourd'hui exclues de cette obligation, elles n'auront à l'avenir pas d'autre choix que de s'y conformer, en particulier dans les cas où elles interviennent dans la chaîne de valeur de grandes entreprises en tant que fournisseur ou sous-traitant. Par ailleurs, à l'horizon 2023 et avec la refonte de la directive européenne, les sociétés anonymes de plus de 250 salariés vont ainsi être concernées par l'obligation de reporting sur la durabilité...

Au cœur des enjeux : la comptabilité sociale et environnementale ou comptabilité extra-financière mettent plus que jamais en lumière le rôle clé des directions financières dans l'entreprise.

La DFCG a mené en 2020 une vaste étude sur et la prise en compte des enjeux RSE au sein des entreprises, qui a donné lieu à un livre blanc sur l'intégration financière et les comptabilités socio-environnementales.

Cette étude témoigne notamment du niveau insuffisant de l'implication actuelle des DAF et contrôleurs de gestion au sein de la stratégie RSE et de leur souhait manifeste de s'engager davantage sur le sujet, avec une perception variée des bénéfices attendus et concernant aussi bien la gestion des risques et les coûts liés à la RSE, que les opportunités en termes d'offres commerciales et d'image, ou encore le respect de valeurs éthiques.

La DFCG et Compta Durable (Groupe SFC) vous proposent de participer à la restitution des points saillants et des enseignements de cette étude, et de placer cette présentation sous le signe de l'échange et du retour d'expérience au travers de témoignages d'entreprises confrontées à ces enjeux. La conférence sera en mode hybride : présentiel et distanciel (informations à venir)

Avec les interventions d'[Yves Barnoud](#), Président DFCG Auvergne-Rhône-Alpes et CFO de Telenco et [Hervé Gbego](#), Expert-comptable, président du groupe de travail RSE de la DFCG, Associé Compta Durable, Groupe SFC. ■



[Webinaire / Vision du financier]

La certification des comptes de l'État, des collectivités territoriales et des organismes publics : enjeux, défis, apports

Le 23 septembre de 17h30 à 19h

La qualité des comptes est un enjeu majeur pour améliorer la gestion financière et assurer la transparence de l'action publique pour l'État, les organismes publics et l'ensemble des collectivités locales. Cependant, si le processus de certification constitue une étape supplémentaire en faveur de la sincérité et de la transparence des comptes publics locaux, la qualité de l'information comptable demeure dans une trajectoire confrontée à des difficultés à la fois internes à l'entité, mais aussi parfois systémiques.

Le processus de certification des comptes constitue indéniablement un apport décisif à l'amélioration de cette qualité comptable.

Depuis la loi de Sécurité Financière, différentes dispositions législatives ont progressivement organisé le mouvement de l'État et de nombreux établissements publics vers la certification de leurs comptes. Notamment, en ce qui concerne les collectivités territoriales la loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République a prévu, en son article 110, "une expérimentation de dispositifs destinés à assurer la régularité, la sincérité et la fidélité des comptes de ces collectivités territoriales et de leurs groupements.

Ce webinaire permettra d'apporter des réponses aux questions soulevées par ces dispositifs à la lumière notamment d'un retour d'expérience d'entités publiques dont les comptes sont certifiés depuis des années ainsi que des acteurs concernés par l'expérimentation de la certification des collectivités.

Avec notamment les interventions de Christian Charpy, Président de la première chambre de la Cour des comptes. ■



DAF en PME
DFCG.

[Webinaire / Vision du financier]

DAF de PME-ETI en croissance : pourquoi faire le choix de la bourse et comment vous y préparer ?

Le 6 octobre de 14h30 à 15h30

Le métier de Directeur financier vit une évolution majeure en jouant un rôle de plus en plus actif dans la croissance de l'entreprise. La fonction finance doit désormais être capable d'accompagner le développement d'une société, en apportant une vision stratégique et des recommandations pertinentes à l'équipe dirigeante. Cela implique l'acquisition de nouvelles compétences, la capacité à nourrir les ambitions du projet, et le développement de qualités humaines & managériales, voire commerciales. Il doit également être capable d'initier et de mener à bien ces transformations indispensables pour permettre de passer à la prochaine étape, notamment une potentielle IPO.

Ce webinaire de partage d'expériences sur la cotation vous permettra de répondre notamment aux questions suivantes :

- L'apport stratégique du Directeur financier dans la construction du plan de croissance de l'équipe de management
- Les motivations à l'introduction en bourse et ses implications
- Le processus et la préparation d'une IPO
- La communication financière et l'impact sur la structuration de la fonction finance post-IPO

Avec les interventions de Léonard Meier, Directeur Listing PME-ETI - IDF & Région Nord chez EURONEXT, Xavier Rivière, Directeur financier chez OMER-DECUGIS et Olivier Stephan, Directeur général adjoint finances de SQLI.

Animé par Jean-Claude de Vera, Président DFCG IDF & Membre du Bureau Exécutif National DFCG. ■

[Webinaire / Métier du financier]

Budget 2022 : comment définir vos scénarios prévisionnels ? Le retour d'expérience de Coffreo

Le 21 septembre de 11h30 à 12h30

Vous l'avez probablement déjà noté dans votre calendrier: nous sommes en septembre et il est temps de créer votre budget pour 2022. Un processus qui a lieu chaque année et qui peut être fastidieux, car il implique de nombreuses parties prenantes.

Au-delà de l'élaboration budgétaire, définir différents scénarios prévisionnels est primordial, d'autant plus quand l'avenir est incertain.

Découvrez notamment au cours de ce webinaire comment Damien Ruiz, Responsable projets financiers chez Coffreo

a fluidifié le processus budgétaire de son entreprise et nos conseils pour facilement créer des scénarios prévisionnels.

Au programme de ce webinaire :

- Budget : les étapes à ne pas manquer
- Créer un budget et des scénarios prévisionnels dans EMASphere
- Retour d'expérience de Damien Ruiz de Coffreo

Avec les interventions de Damien Ruiz, Responsable projets financiers chez COFFREO et Paul Guilleré, Regional Manager, EMASPHERE. ■



BIENVENUE

Ils ont rejoint la DFCG

AUVERGNE- RHÔNE- ALPES

JEAN-MARC
MALLARD

Directeur
administratif
et financier

Yael **AMAR**

Directeur
administratif
et financier

PIERRE-LOUIS
BÉVILLARD

Responsable
administratif
et financier

BRUNO
LABOUCARIÉ

Responsable
administratif
et financier

JONATHAN **GERBER**

Directeur
administratif
et financier à
temps partagé

PHILIPPE **RICHARD**

Directeur
administratif
et financier

ALBIN **VERJAT**

Responsable
d'agence Experts
et Cadres
Finance Lyon

JACQUES **BURTIN**

Directeur Général
Finances

PHILIPPE
TOULALAN

Cost Reduction
Leader

VALÉRY **NABHOLTZ**

Directeur
administratif
et financier

LAURE **PRIE**

Comptable
général

YANN **GEMPELER**

Responsable
consolidation

VALÉRIE **GUERRY**

Responsable
Amélioration
Continue Finance

THOMAS **FLAGEUL**

Directeur
administratif
et financier

CECILE **FRANCOIS**

Responsable
administratif
et financier

ANNE **COUFFIN**

Contrôleur
de gestion

PIERRE **LE QUELLEC**

Directeur
administratif
et financier

BERÉNGÈRE
BRUNEVAL

Directeur
administratif
et financier

SÉBASTIEN **TOURNE**

Chef comptable
/ Contrôleur
de gestion

CÔTE D'AZUR

ESTELLE **FLAMANT**

Directeur
administratif
et financier

ALLAN **THOMAS**

Directeur
administratif
et financier

HAUTS-DE- FRANCE

STÉPHANE **HERAUD**

Directeur
administratif
et financier

MIDI- PYRÉNÉES

MAXIMILIEN
SALLES

Directeur audit
& cyber-sécurité

ÉRIC **MICHEL**

Responsable
contrôle de
gestion

ALAIN **CARTRON**

Secrétaire Général

NORMANDIE

THIERRY **PLATON**

Directeur Général
Finances

NOUVELLE- AQUITAINE

ERIC **JULIEN**

Secrétaire Général

JULIEN **DHELÈNS**

Directeur
administratif
et financier

SEVERINE **NUSSAS**

Directeur
commercial

PARIS - ILE-DE- FRANCE

ECARINE **DAMOIS**

Directrice
financière
déléguée

NICOLE
FELICE

Directeur
administratif
et financier

DOMINIQUE
GUENOT

Responsable
administratif
et financier

MARIE-FLORE
SOUHOURE

Commissaire
aux comptes

JENNIFER **ELIEN**

Contrôleur
de gestion

PATRICIA **LEVY**

Directeur
administratif
et financier

BEGONIA **PARDO**

Directeur
administratif
et financier

STÉPHANE **PUNCH**

Directeur
administratif
et financier

GUILAUME
JEUNOT

Directeur
administratif
et financier

CHRISTOPHE
BABULE

Directeur général
administration
et finances

EMERIC
D'HAUTEFEUILLE

Directeur
administratif
et financier

ALEXIA **SCOTT**

Directeur Fiscal
Groupe

LAURENT **SCHMITT**

Directeur Général
Corporate
Finance

ARNAUD **MORIN**

Directeur de
l'Audit Interne

ARNAUD **LEGRAIN**

Directeur Général
Adjoint DGAF

MARIE **CERTAIN**

Directrice
Comptabilité &
Consolidation
Groupe

RÉGINE **LUCAS**

Directeur de la
Finance Durable

HÉLÈNE **DORE**

Chief
Transformation
Officer - Finance

CLAIRE **VARIERAS**

Operations Chief
Financial Officer

CARINE **PICHON**

Directeur
administratif
et financier

JULIEN
MARTIGNOLE

Contrôleur
de gestion

ROGER **MOREAU**

Autre fonction
non financière

SÉBASTIEN **ROUGE**

Directeur
administratif
et financier

JEAN-FRANÇOIS
REISS

Directeur
Régional de la
Fiscalité et de
la Conformité

ISABELLE **COLRAT**

Directrice
performance

AURELIE **SIMON**

Responsable
administratif
et financier

JEAN-BAPTISTE
SOURICE

Responsable
administratif
et financier

PAULINE **DE
BERTRAND PIBRAC**

Directeur
administratif
et financier

NICOLAS **LE CAM**

Directeur
Financier, SI,
Juridique,
Paie Groupe

VALÉRIE **RAOUL
DESPREZ**

Directrice
financière

PASCAL **DALOZ**

Directeur
Général Adjoint,
Opérations et
Finances

ISABELLE **HUGE**

Directeur
administratif
et financier

DAMIEN **VERCHER**

Responsable
administratif
et financier

CHRISTOPHE
HAUSMANN

Directeur Général
Finances

DIMITRI **NUDEL**

Directeur du
contrôle de
gestion

FLORENT **DE
COURNAUD**

Directeur du
contrôle de
gestion

HERVÉ **PHILIPPE**

Membre du
Directoire

RODOLPHE **AUBIN**

VP Finance -
FP&A Governance
and Automation

VALÉRIE
CHAMAILLARD

Chief Accountant
Officer

MATTHIEU **MEUNIER**

Senior Vice
President &
CFO France

BENOIT **MERRIAUX**

Treasurer -
Europe

PIERRE-LOUIS
POUVREAU

SVP Finance-
Global Functions

JULIE **ASHTON-
HOWORTH**

CAO

CYRILLE **HELBERT**

SVP Operating
Finance

HILARY **MAXSON**

CFO

STÉPHANE **SUVEG**

Director Finance
Business
Development

AURELIEN **ROHART**

Directeur
administratif
et financier

BERTRAND
LELLOUCHE

Directeur
administratif
et financier

PROVENCE

JULIEN **FERAUD**

Commissaire
aux comptes /
Expert-comptable

JULIE **TORA**

Responsable
administratif
et financier

CÉLINE **GEOFFROY**

Contrôleur
de gestion

AGENDA



Septembre 2021

ALSACE & LORRAINE

1^{er} Trophée Grand-Est

Mercredi 29 septembre
de 19h à 22h
Nancy

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Les journées de la DFCG - Lyon

Jeudi 16 septembre
de 7h45 à 15h
Villette-d'Anthon

[Réunion de groupe]
DFCG au féminin : Comment donner vie à l'information pour mieux se l'approprier et la partager ?
Jeudi 23 septembre de 19h à 22h
Lyon (GAC TECHNOLOGY)

[Conférence]
Au cœur de la RSE : focus sur l'intégration financière des données socio-environnementales
Jeudi 30 septembre de 18h à 22h
Lyon (The Lyinc)

BRETAGNE PAYS DE LOIRE

[DFCG au féminin - Nantes]
Réunion mensuelle
Vendredi 10 septembre
de 12h30 à 14h
Nantes

[Assemblée générale]
Samedi 18 septembre de 10h à 12h
Clisson

[Pôle Vendée]
Réunion de rentrée
Lundi 20 septembre
de 18h15 à 20h30
À confirmer

[Pôle Finistère]
Visite d'entreprise
Jeudi 23 septembre
de 19h30 à 21h30
Brest

[Pôle Ille-et-Vilaine]
Réunion de rentrée
Jeudi 23 septembre
de 19h30 à 21h
Saint-Grégoire

[Pôle Mayenne - Sarthe]
Réunion de rentrée
Jeudi 23 septembre
de 19h30 à 21h
À confirmer

[Carrière & Evolution]
L'entretien Professionnel
Mardi 28 septembre
de 19h à 20h30
Nantes

[Pôle Côtes d'Armor]
Prix de transfert
Mardi 28 septembre
de 19h30 à 21h30
À confirmer

CÔTE D'AZUR

[DFCG - Côte d'Azur]
Réunion et soirée de rentrée 2021
Mardi 14 septembre de 19h à 21h
Saint Laurent du Var

[DFCG Côte d'Azur & AYMING]
Conférence
Jeudi 23 septembre
de 18h15 à 22h15
Valbonne Sophia-Antipolis

MIDI PYRENEES

Les journées de la DFCG - Toulouse
Mercredi 22 septembre
de 7h45 à 15h
Buzet-sur-Tarn

PARIS - ILE DE FRANCE

[Webinaire - Métier du financier]
Budget, trésorerie, prévision... Préparez votre rentrée sereinement grâce à la BI
Mardi 14 septembre de 11h à 12h
En ligne sur Livestorm

[Réunion de groupe]
Mission DAF
Mardi 14 septembre
de 18h à 19h30
Teams

Les journées de la DFCG - Paris
Mardi 14 septembre de 11h à 21h30
Versailles

[Cycle DFCG / EFL / FLF]
Mercredi 15 septembre
de 11h30 à 12h15
En ligne sur Livestorm

[Webinaire]
Fraude & cybercriminalité: un risque décuplé depuis la crise
Mercredi 15 septembre
de 9h à 11h
En ligne sur Livestorm

[Réunion de groupe]
Carrière et Evolution
Mardi 21 septembre de 18h à 20h
Présentiel à la DFCG (Paris)
/ En ligne sur Teams

[Réunion de groupe]
Déjeuner DFCG au féminin: La graphologie est-elle encore d'actualité ?
Jeudi 23 septembre
de 12h à 13h30
Brasserie Mollard - Paris

[Réunion de groupe]
DAF Temps Partagé
Mardi 28 septembre
de 18h30 à 20h
Présentiel à la DFCG (Paris)
/ En ligne sur Teams

NATIONAL

[CYCLE DFCG / EFL / FLF]
Mercredi 15 septembre
de 11h30 à 12h15
En ligne sur Livestorm

[Webinaire]
Fraude & cybercriminalité: un risque décuplé depuis la crise
Mercredi 15 septembre
de 9h à 11h
En ligne sur Livestorm

[Webinaire]
Budget 2022 : comment définir vos scénarios prévisionnels ? Le retour d'expérience de Coffreo
Mercredi 21 septembre
de 11h30 à 12h30
En ligne

[Webinaire]
La certification des comptes de l'Etat, des collectivités et des organismes publics: enjeux, défis, apports
Jeudi 23 septembre
de 17h30 à 19h30
En ligne sur Livestorm

NOUVELLE-AQUITAINE

DAF for Good Nouvelle-Aquitaine - 1^{er} table ronde et RETEX
Jeudi 16 septembre
de 18h30 à 20h30



Octobre 2021

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

14^e Trophée Finance & Gestion de la DFCG Auvergne-Rhône-Alpes
Lundi 18 octobre de 18h à 23h
Lyon

DAF FOR GOOD saison 3 - Point de rencontre # 2
Jeudi 21 octobre de 9h30 à 10h30
Lyon

BRETAGNE PAYS DE LOIRE

[Pôle Loire-Atlantique]
Salon Digital Change
Vendredi 1^{er} octobre de 9h à 19h
À confirmer

COTE D'AZUR

[DFCG Côte d'Azur]
Réunion de bureau
Mardi 5 octobre de 19h à 21h
Saint Laurent du Var

DFCG Côte d'Azur & MALAKOFF HUMANIS
Jeudi 21 octobre
de 18h15 à 22h15
À confirmer

NATIONAL

[Webinaire]
DAF de PME-ETI en croissance : pourquoi faire le choix de la bourse et comment s'y préparer ?
Mercredi 6 octobre
de 14h30 à 15h30
En ligne

Assises nationales des services publics 2021
Jeudi 21 octobre de 9h30 à 12h
Paris - Bercy

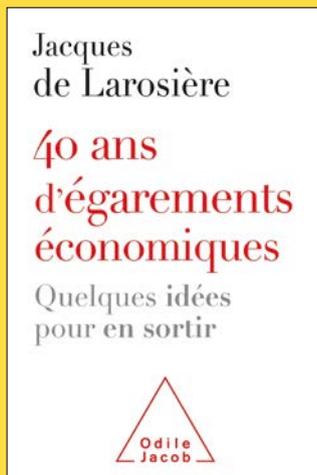
PARIS - ILE DE FRANCE

[Réunion de groupe]
Mission DAF
Mardi 12 octobre de 18h à 19h30
En ligne sur Teams

[Réunion de groupe]
DAF Temps Partagé
Mardi 26 octobre de 18h30 à 20h
En ligne sur Teams



En partenariat
avec le comité de lecture du prix Turgot



40 ANS D'ÉGAREMENTS ÉCONOMIQUES

Quelques idées pour en sortir

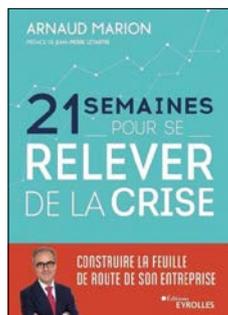
Jacques de Larosière

Le dernier livre de Jacques de Larosière est une magistrale leçon administrée aux gouvernants français des quatre dernières décennies. Son message est d'autant plus dérangeant qu'il n'émane pas d'un leader politique ou d'un économiste hétérodoxe, mais d'un financier mondialement reconnu. Avec un grand sens pédagogique, l'ancien gouverneur de la Banque de France et président de la BERD montre que la France « décroche » dans pratiquement tous les domaines : la baisse de la croissance économique, la chute de la productivité industrielle, la destruction d'emplois productifs, le recul de l'enseignement, la fuite des cerveaux, le déséquilibre du commerce extérieur, la baisse du pouvoir d'achat des ménages, le creusement des déficits budgétaires, l'envolée des endettements public et privé... La perception du déclin français est amplifiée par des références systématiques à l'Allemagne, le « meilleur élève » de l'Union européenne. Par quelques chiffres puisés aux meilleures sources, il analyse l'enchaînement des facteurs qui ont alimenté cette spirale : la désindustrialisation accélérée, l'alourdissement des dépenses publiques, la montée de la pression fiscale, un centralisme bureaucratique dupliquant un « millefeuille territorial », mais aussi, l'instauration des 35 heures et le maintien de la retraite à 62 ans. Il souligne que les politiques successives de redistribution n'ont pas comblé la fracture sociale ni dissipé le « mal-être des Français » - perceptible dans les grèves et le mouvement des gilets jaunes.

Jacques de Larosière redoute la perpétuation, après la pandémie, du « quoiqu'il en coûte » et de « l'illusion monétaire ». Il rappelle que notre économie était déjà fragilisée avant la crise et qu'une remontée de l'inflation et des taux d'intérêt exigerait la prise de mesures fiscales et sociales difficilement supportables. Il alerte sur les multiples dangers de l'annulation des dettes publiques détenues par la BCE. Il en appelle au bon sens des gouvernants et des partenaires sociaux pour revenir à l'orthodoxie budgétaire et à la restauration de la rentabilité des entreprises. Son message est d'autant plus troublant qu'il a conscience de son caractère désespéré, en raison du tropisme électoraliste de la classe politique et de l'attachement des Français à un modèle social malheureusement inadapté au « monde d'après ».

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

Éditions Odile Jacob, 208 pages



21 SEMAINES POUR SE RELEVER DE LA CRISE

Arnaud Marion

Après son excellent *Partout où je passe, les mêmes erreurs* publié il y a un an, le serial redresseur d'entreprises Arnaud Marion revient en librairie avec ce livre brillant qui nous trace une feuille de route stratégique pour tourner la page de la crise sanitaire en 21 semaines. L'ouvrage, destiné à tout décideur en entreprise, est très didactique.

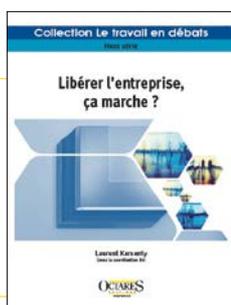
Pour chacune de ces 21 étapes clés du redressement post-Covid, il définit un plan d'action sous forme de « to do list » après avoir cadré les objectifs, les enjeux et les perspectives. Il est difficile de faire plus adapté au souci d'aller à l'essentiel. Les parties 2 et 3 du livre *Analyser la performance* et *Optimiser l'allocation des ressources* intéresseront particulièrement les lecteurs de notre magazine, directeurs financiers et contrôleurs de gestion mais ils trouveront aussi beaucoup d'intérêt aux parties traitant du stratégique, du social et de l'innovation.

Le programme Marion n'est cependant pas un exercice intellectuel en chambre. L'auteur, qui a exercé 47 mandats dans tous les secteurs professionnels, n'est pas un théoricien comme il l'explique très bien dans la longue interview qu'il avait accordée dans le portrait que *Finance&Gestion* lui consacrait dans le numéro de janvier dernier. Il connaît les obstacles concrets que l'on rencontre sur le terrain lorsqu'on veut dérouler un programme de transformation profond et durable. Il a l'impératif opérationnel chevillé au corps.

À partir d'une étude de 300 cas réels, il illustre ainsi dans des encadrés vifs et passionnants (retour d'expérience, regards croisés avec un expert) les leviers utilisés par certaines entreprises (Doux, Sebbin, Smovengo...) et qui ont fonctionné. Si vous voulez ne plus avancer dans le brouillard et hiérarchiser intelligemment et rapidement vos priorités de l'après-crise, vous ne trouverez pas un support de réflexion et d'action plus condensé et complet que ce livre.

*Par 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*

Éditions Eyrolles, 256 pages



LIBÉRER L'ENTREPRISE, ÇA MARCHE ?

Laurent Karsenty

Le modèle - ou l'utopie - de « l'entreprise libérée » est à la mode. Il recouvre « une forme organisationnelle dans laquelle les salariés ont une complète liberté et responsabilité pour faire les actions qu'eux-mêmes, et non leur supérieur, estiment les meilleures » (Getz, 2016).

Les douze co-auteurs s'efforcent de montrer, par des réflexions théoriques, des retours d'expérience et huit études de cas réels, que ce modèle contribue à donner du sens à l'action des salariés des entreprises. Le modèle traditionnel du management, basé sur l'autorité et le contrôle, a atteint ses limites. Les acteurs des organisations recherchent désormais plus d'autonomie, de responsabilité et de confiance, afin de pouvoir innover et s'adapter à des situations de plus en plus complexes et imprévisibles.

Les auteurs de l'ouvrage ont notamment cherché à comprendre l'origine, les principes et les modalités de cette forme alternative et controversée d'organisation. Ils montrent que la libération de l'entreprise peut avoir des effets contradictoires, dans la mesure où certains acteurs sont encore demandeurs d'encadrement, et où d'autres s'engagent dans des procédures disruptives parfois risquées. De nombreuses questions restent sans réponses, notamment sur la gouvernance de telles entreprises, dont les actionnaires privilégient généralement la rentabilité financière à court terme de leurs investissements. Or, aucune étude n'a démontré jusqu'à présent qu'une entreprise libérée était plus rentable qu'une entreprise traditionnelle.

Les auteurs sont des enseignants-chercheurs de l'IAE de Paris, des consultants en GRH et des dirigeants d'entreprises.

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

Éditions Octares, 291 pages



SOCIOLOGIE HISTORIQUE DU CAPITALISME

Pierre François et Claire Lemerrier

Dans cet ambitieux ouvrage, la reconstitution de l'histoire du capitalisme est en fait l'histoire d'un monde dont les auteurs situent le début à la fin du XVII^e siècle, tout au moins dans sa composante collective. Pour souligner l'ampleur des mutations qui se sont opérées depuis cette période, ils avancent que la chronologie du capitalisme est soumise à

de grandes inflexions qui se sont déployées à l'échelle mondiale suivant trois âges : l'âge du commerce, qui s'étend jusqu'à la fin du XIX^e siècle, l'âge de l'usine qui dure un siècle pour prendre fin autour des années 1990 avec l'entrée dans un « troisième âge » : celui de la finance. Si cette manière de condenser plusieurs siècles de capitalisme en trois périodes est assurément commode, les auteurs n'en tirent pas de conclusion en forme d'assertion comme « c'était mieux avant », encore moins sur la question de savoir si d'autres formes d'organisation sociale seraient préférables. Prudence toute scientifique qui s'appuie sur des travaux récents, comme de grands auteurs (Weber, Marx et Braudel).

Pour rassurer ceux qui pourraient craindre que l'enquête ait été menée sur des bases profanes, de multiples insertions relatives à la théorie économique jalonnent le texte pour que les apports de l'analyse financière soient bien intégrés à la description historique.

Ce que rencontrent les sociologues en général dans leurs investigations, et les sociologues des organisations en particulier, ce n'est pas l'organisation idéale, mais plus prosaïquement des hommes et des femmes qui construisent cette organisation. Un intérêt de cet ouvrage - très complet - est donc de nous livrer, sinon nous rappeler par de nombreux exemples qu'il fut un monde (pas si lointain) où les principes de rationalisation mettaient en œuvre une organisation scientifique du travail (OST), qu'une famille d'origine lyonnaise fut à l'origine de ce qui deviendra EDF. L'histoire se poursuit...

Les auteurs sont respectivement directeurs de recherche en histoire au CNRS et directeur de recherche en sociologie au CNRS.

Par Alain Brunet

Éditions La Découverte - Grands Repères Manuels, 428 pages

SORTIR DE L'ORNIÈRE

Comment la France peut s'inspirer des 10 pays phénix



Henri Lagarde

Henri Lagarde analyse les modèles sociaux qualifiés de « vertueux », comme celui du Danemark. Selon lui, la réussite danoise est moins due à la flexisécurité du travail qu'à des charges sociales supportées par les employeurs égales à 0, contre plus de 35 % en France. Au-delà du modèle danois, l'auteur identifie une dizaine de « pays phénix », ayant en commun d'avoir mis en œuvre une « politique de l'offre » : la Nouvelle-Zélande, la Finlande, les Pays-Bas, l'Irlande, l'Australie, la Suède, l'Autriche, le Danemark et l'Allemagne. Les entrepreneurs, les citoyens, les salariés y apprécient

dans l'ensemble leur modèle social, bien que leurs contextes culturels, sociaux et politiques soient variés. Leur force est d'avoir su réformer et forger un véritable consensus social. L'auteur démontre ainsi que les actions volontaristes l'emportent sur les demi-mesures et les attermolements.

Henri Lagarde s'interroge ensuite sur l'applicabilité à la France de telles réformes. Il estime qu'une baisse significative des impôts sur la production et du taux de base de l'impôt sur les sociétés n'est pas hors de portée. L'IS ne pèse que 31 milliards et frappe les profits, tandis que les impôts de production en représentent plus du double et

pèsent sur l'offre. L'ensemble du modèle demande une remise à plat, car il décourage l'emploi et les activités industrielles. L'auteur propose également de réduire la part employeur des charges sociales, qui décourage l'emploi, et de compenser cette réduction par un relèvement de la contribution publique financée par des taxes sur la consommation et les revenus. Mais il préconise surtout une diminution des dépenses publiques, ainsi qu'une simplification et un meilleur rendement des services de l'État et des collectivités locales.

Le « modèle » social de la France serait à l'origine de son déclin économique. Les modèles des « pays phénix » lui montrent clairement la voie des réformes.

Henri Lagarde a dirigé des groupes dans les secteurs de la microélectronique et de l'industrie alimentaire.

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

Éditions Presses des Mines, 146 pages

L'Atelier Bernard Pictet

Verrier, un art étudié de la transparence

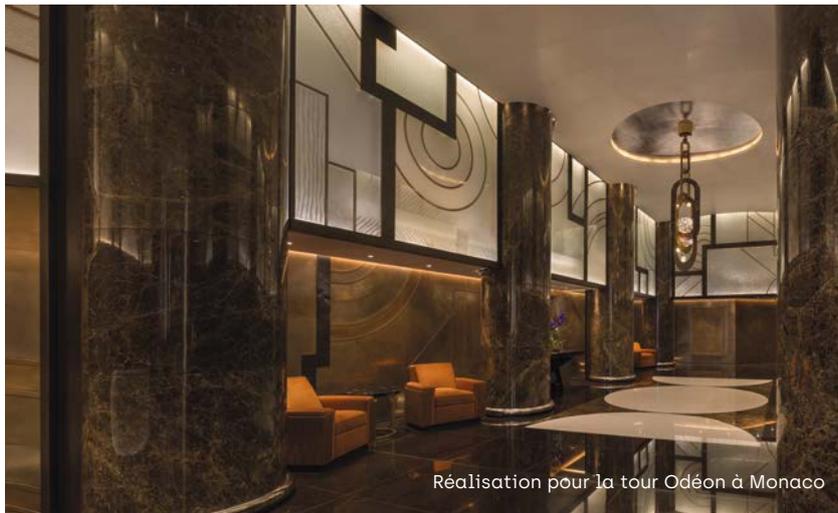


PAR **AUDE RIGAUDIÈRE**

Présidente du Comité éditorial
de Finance&Gestion

Verrier, voilà le terme que Bernard Pictet a choisi pour décrire son métier, sa passion. Un choix assumé car « verrier est un terme suffisamment vague pour laisser libre cours à tous les possibles de ce matériau extraordinaire. »

Ce n'est pas parce que cet article prend place dans une revue pour financiers qu'il s'agit de vous présenter les procédures de conformité et de transparence de la banque homonyme. La verrerie d'art Pictet est bien l'une de ces belles entreprises qui, à la fois, perpétue un savoir-faire ancestral et que la créativité artistique pousse à se réinventer sans-cesse. Les Ateliers Bernard Pictet sont labellisés « Entreprise du Patrimoine Vivant », label qui distingue les savoir-faire d'exception et valorise les entreprises d'excellence française.



Réalisation pour la tour Odéon à Monaco

De l'audace

Peu motivé par ses études de droit, Bernard Pictet reprend cet atelier à seulement 21 ans avec un associé de... 18 ans ! Nous sommes en 1977. Les deux amis réussissent à convaincre une banque de leur prêter 100 000 francs et le cédant, Jean-Gabriel Druet alors âgé de 72 ans, de les former car, dernière pièce du puzzle, en matière de verre les deux compères sont alors totalement néophytes. Les deux associés se séparent en 1981 et l'Atelier change d'adresse pour rester ancré dans le même lieu depuis, rue Oberkampf à Paris.

De l'ingéniosité

Alors, évidemment, ce n'est pas de ces lieux que sortent les pièces monumentales. Le verre est un matériau particulièrement pérenne et robuste. Leur trempe, leur feuilletage ou leur coupe sont désormais sous-traités. À la fabrique Pictet, le verre est éclaté au burin, doré, gratté, sérigraphié, dépoli, coloré... Ces parachèvements nobles, ces gestes uniques qui transforment la glace en œuvre d'art.

De l'exception

La verrerie Pictet s'adresse à une clientèle à la recherche de la pièce unique et exceptionnelle. Les Ateliers Bernard Pictet laissent leur touche dans des sièges sociaux, dans les boutiques de grandes enseignes de luxe à travers le monde ou les grands hôtels. Les propriétaires fortunés

des plus prestigieux yachts au monde et leurs architectes rivalisent pour intégrer dans leurs navires ou leurs résidences ses réalisations. Sans céder à cette potentielle surenchère ou à une quelconque facilité, les Ateliers Bernard Pictet s'attachent à toujours conserver l'esprit et l'aura culturel de l'artisanat d'art, trouvant son inspiration dans les œuvres de Vasarely, Fontana, Van Gogh... Ou encore une vue d'un morceau de bois au microscope électronique !

Bernard Pictet est convaincu que chaque réalisation est acte de résistance à l'obsolescence, qu'il a un « devoir de diversité artistique » impliquant résolument de « ne pas être à la mode ».

De la pérennité

C'est ce rapport particulier au temps et à la transmission qui impressionne quand on écoute Bernard Pictet. Il évoque avec le même enthousiasme ses réalisations dans de grands hôtels, les 250 m² de paroi qui ornent la rue principale du pôle Léonard de Vinci et ont été réalisées avec l'artiste Jean-Charles Blais, les 48 cubes de verre représentant le musée de Lille éclaté reconstitué sur une sphère qui anamorphose l'ensemble (avec l'artiste Giulio Paolini), ou, encore plus étonnant, la décoration intérieure du mess des officiers des sous-marins nucléaires français. Histoire de rappeler que l'histoire de son Atelier est bien d'avoir toujours su ne pas se noyer dans un... verre d'eau ! ■

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



Financium

DFCG

19^e édition www.financium.fr

8 & 9 décembre 2021

Les Salons Hoche, Paris 8^e - Évènement hybride

Comment la crise accélère les transformations digitales et managériales ?
Comment appréhender cet environnement plus complexe, volatile et incertain ? Nouveaux risques et nouvelles opportunités de la RSE ?

#Financium2021

3 grands défis de la profession



Piloter la performance économique,
Environnementale et sociale

La RSE, les nouveaux écosystèmes et modèles économiques, l'accélération de la digitalisation du métier finance/gestion, etc...



Imaginer les nouvelles compétences
du financier d'entreprise et travailler
autrement dans le futur

Ce que l'on ne veut pas revivre ?
Reviendra-t-on comme avant ? etc...



Sécuriser la trésorerie et identifier les
nouvelles sources de financement

Dans un contexte de soutien des pouvoirs
publics aux entreprises avec la mise en place
des plans de relance et d'investissement.