

direction financière



7^e ÉDITION DE LA SEMAINE DE LA FINANCE SOLIDAIRE
Du 3 au 10 novembre se tient, à l'initiative de Finansol, la Semaine de la finance solidaire. Une campagne de sensibilisation pour faire prendre conscience à chacun du rôle crucial que peut avoir son épargne, pour un peu qu'elle soit utilement placée et bien utilisée. Ainsi, quelque 100.000 entreprises ont été soutenues, 200.000 emplois créés et 38.000 personnes relogées ces dernières années grâce à la finance solidaire. Un succès à l'honneur de la centaine de manifestations organisées à travers toute la France.

-15 %
C'EST LA BAISSÉ DU PRIX DE CÉSSION MOYEN
DES PETITES ETI FRANÇAISES en 2013, selon l'Observatoire de la valeur des moyennes entreprises de la CNCC.

Eramet mise sur le centre de services partagés

ORGANISATION // Confronté à des marchés de matières premières plus difficiles, le groupe minier français veut engager un plan de réduction des coûts. Xavier Jégard, le directeur comptable, est au cœur du projet.



Jerôme Meyer-Bloch pour « Les Echos Business »

Vincent Bouquet
vbouquet@lesechos.fr

Les fonctions financières n'échappent pas à la chasse aux économies ouverte dans de nombreuses entreprises françaises désireuses de restaurer leurs marges. Après une dizaine d'années fastes dans le secteur des matières premières métallurgiques et minières, le groupe Eramet, actuellement confronté à des marchés beaucoup plus durs avec des prix cycliquement à la baisse, fait partie de celles-là.

« Dans ce contexte, les marges sont plus faibles et la rentabilité doit encore davantage être démontrée », assure Xavier Jégard, directeur comptable-consolidation-fiscalité du groupe français. Et, dans cette période plus trouble, la superposition des couches d'organisation qui s'est construite au fur et à mesure du développement interne de la société et des acquisitions ne paraît plus soutenable financièrement. « Quand les résultats sont moins bons, on cherche à économiser un peu plus pour regagner des points de marge », explique Xavier Jégard. Pour ce faire, après avoir centralisé la trésorerie, le financement, le juridique ou l'assurance il y a une dizaine d'années, la direction a jeté son dévolu sur les fonctions comptables et de consolidation, encore très

décentralisées. Au sein de ce groupe de près de 15.000 salariés, divisé en trois grosses sociétés – une spécialisée dans le nickel, une autre dans les alliages – qui elles-mêmes chapeautent des structures qui ont souvent la taille d'une PME, chaque unité dispose de son propre service comptable. « Parfois, il n'y a qu'un seul comptable qui œuvre pour toute une société, détaille Xavier Jégard. Les équipes ne dépassent souvent pas la dizaine de personnes. »

Homogénéisation des process

Pour limiter cette dispersion, dans le cadre d'un plan plus global de réduction des coûts, la direction a donc le projet de créer un centre de services partagés (CSP) au niveau corporate, qui se limiterait dans un premier temps au périmètre français. « Dans un service comptable aujourd'hui, chaque personne doit être capable d'avoir des compétences très diverses, de la transaction à la comptabilité générale en passant par le reporting, la fiscalité ou les systèmes d'information, note Xavier Jégard. Grâce à ce projet de CSP, chaque comptable pourra se spécialiser dans un domaine bien déterminé, ce qui ne pourra qu'améliorer la qualité du produit fini. » Un projet rendu possible grâce à l'homogénéisation progressive des systèmes d'information de chaque structure.

« Lorsqu'une société doit changer d'ERP, plutôt que de la laisser libre de son choix, nous l'invitons à migrer vers un même logiciel pour tendre à une harmonisation globale au niveau du groupe », assure Xavier Jégard. Une uniformisation des process qui devrait d'ailleurs s'accroître si le projet de CSP voit le jour. Mais il y a plus. Si l'évolution du personnel comptable est actuellement assez restreinte dans les petites structures, le CSP permettra aux salariés d'être plus mobiles, promet la direction. « La palette de postes disponibles sera plus importante, précise le directeur comptable. Ceux qui voudront changer de spécialisation pourront le faire et certains pourront même s'essayer à des fonctions de management. »

Plus globalement, c'est bien toute une mentalité de travail qui devra évoluer. Aujourd'hui, chaque manager est habitué à disposer d'un comptable à ses côtés. Demain, fini les échanges en face-à-face, tout sera dématérialisé. « C'est une petite révolution qui devra bénéficier d'une politique d'accompagnement pour former et expliquer les changements, afin d'obtenir l'adhésion des managers et des employés », préconise Xavier Jégard. Car il y a un revers à la médaille : la réduction des effectifs qui accompagnerait mécaniquement la mise en œuvre de ce projet. ■

DES CHIFFRES ET DES LETTRES



Isabelle Levy-Zimmerman, DR



RENÉ RICOL ET FRÉDÉRIC BONNEVAL
Président et associé de Ricol Lasteyrie Corporate Finance

Les invasions barbares

Ce n'est désormais plus qu'une question de mois, voire de semaines. La vague des investisseurs « activistes », qui balait depuis deux ans les côtes américaines, ne devrait plus tarder à s'abattre sur les rives de l'Europe.

A la tête de dizaines de milliards, ils entendraient prendre le contrôle des fleurons de la cote pour mieux piller leurs actifs. Les précédents, outre-Atlantique, sont connus : Sotheby's, Herbalife et même Apple. Ces cas montrent qu'une prise de participation intempestive au capital d'un groupe permet d'imposer ses vues aux dirigeants ou de monnayer sa sortie au prix fort. L'ampleur actuelle du phénomène fait frémir plus d'un conseil d'administration.

Les faits sont-ils pourtant aussi nets, et le portrait de ces « barbares » n'est-il pas exagérément noir ? Face au risque d'une prise de contrôle rampante ou d'une manipulation adroitement médiatisée, nul rempart n'est plus solide qu'un socle actionnarial de long terme et qu'une gouvernance responsable, capable de définir un cap stratégique clair. Une performance financière robuste et un climat social apaisé restent les meilleures armes pour satisfaire les actionnaires, quels qu'ils soient.

Souvent éclaté ou majoritairement détenu par des actionnaires de passage, le capital des grands groupes européens et notamment français doit faire de la menace activiste l'instrument de sa recomposition. L'Europe a la chance d'être dotée d'une épargne domestique surabondante. Mieux alloué et investi au capital de ses champions, ce nerf de la guerre économique devrait suffire à endiguer l'offensive des hordes activistes. Plutôt que de s'en alarmer, il faut tirer les leçons de leurs succès pour consolider le tour de table de nos grands groupes, restaurer une perspective de long terme nécessaire à leur développement et soutenir ainsi plus « activement » la croissance et l'emploi. ■



XAVIER JÉGARD, directeur comptable d'Eramet, explique comment, à la faveur de la mise en place du centre de services partagés, c'est toute une mentalité de travail qui devra évoluer.
Photo DR

Le chiffre

4 ANNÉES

La durée jugée nécessaire par Xavier Jégard pour obtenir un retour sur investissement de la mise en place d'un centre de services partagés (CSP).

LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE

Marie Bastart

(Directrice financière adjointe, Vinci)



Vinci

Directrice du service trésorerie et financement de Vinci depuis 2004, Marie Bastart devient la première directrice financière adjointe du groupe de construction et de concessions. Après différents postes de trésorière au sein des groupes Bouygues puis GTM, elle est désormais en charge, en plus des financements et de la trésorerie, de la direction fiscale, de la coordination des opérations financières, mais aussi des relations avec les agences de notation. A l'heure où Vinci annonce un repli de son chiffre d'affaires au troisième trimestre, elle y occupera donc une place stratégique.

GDF SUEZ
EnergiesFrance

ÊTRE UTILE AUX HOMMES

L'énergie est notre avenir, économisons-la !

Profitez de notre expertise en gaz naturel et électricité avec des solutions adaptées à vos besoins.

Rendez-vous sur www.gdfsuez-energiesfrance.fr

LES ÉCHOS EVENTS
Financement des PME ETI
Jeudi 13 novembre 2014
Salons Hoche
En savoir plus : www.lesechos-events.fr