

# News Grant Thornton

## DI Finances

Édition n°13 septembre 2008

### La lettre des Directeurs Financiers Experts<sup>®</sup>

DI Finances est l'une des lignes de services du métier Finance Conseil de Grant Thornton dont la vocation est l'amélioration des performances, la croissance et la transmission des entreprises.

#### Sommaire

- 1 Challenge 2010
- 2 Témoignage
- 3 Nominations  
Focus : Une étude de Grant Thornton sur...
- 4 Culture : «Repartir à zéro»

#### Challenge 2010 :

Le management de transition existe en France depuis les années 90. En constant développement, il progresse d'environ 20 % par an. 8 % des entreprises déclarent y faire appel régulièrement, 24 % y ont recours occasionnellement. Innovant dans les années 90, il est aujourd'hui en parfaite adéquation avec les évolutions du marché.

Le management de transition permet à l'entreprise de faire face à une situation de changement exceptionnel (management, systèmes d'information, acquisition-cession...) : celle-ci délègue (lors d'une mission de plusieurs mois et limitée dans le temps, c'est à dire 3 à 6 mois en moyenne), sa gestion opérationnelle à des spécialistes ayant des compétences spécifiques et de haut niveau, afin de stabiliser l'ensemble face à une période de perturbation.

En 2008, un quart des besoins des entreprises concerne la direction financière déléguée.

Les perspectives pour 2009 montrent un marché ouvert à plus de femmes (5 % des missions seulement ont été réalisées par une population féminine

en 2008), plus de jeunes même si 15 années d'expérience avérées sont indispensables pour répondre aux problématiques de segments de marché spécifiques, comme le *Venture* par exemple qui nécessite des profils plus jeunes (35/40 ans). Enfin, davantage d'international avec des managers de différentes nationalités, issus d'une génération plus mobile, qui feront face aux demandes croissantes des groupes implantés à l'étranger (création de filiales, *spin off/carve-out*).

2006 et 2007 ont été des années fastes, 2008 a été satisfaisante et 2009 s'annonce particulièrement dynamique !

DI Finances a donc calé son organisation et son projet d'entreprise « **Challenge 2010** » afin de répondre à ces nouvelles données de marché. L'intégration de plus de femmes dans ses équipes ainsi que des managers ouverts à l'international et le déploiement de missions à « temps partagé » au delà des missions à temps plein, sont les axes déterminants qui vont permettre à DI Finances de répondre encore mieux aux demandes de ses clients.

**Jacques-Edouard NOUVEAU**  
Directeur Général, associé  
DI Finances

# Témoignage

**Jean LAHAYE**  
Directeur Financier,  
Groupe Michel  
Thierry.

**Le groupe Michel Thierry est l'un des leaders mondiaux dans le domaine des textiles et du cuir destinés à l'industrie automobile. Le groupe, fort d'un effectif d'environ 800 personnes, a réalisé en 2007 un CA de près de 250 Millions d'euros, consolidé à travers 12 sociétés en France et à l'étranger.**



**DI-FI : Pouvez-vous nous expliquer dans quelles circonstances vous avez sollicité DI Finances ?**

**JEAN LAHAYE :** En 2006, à la suite du rachat du groupe Michel Thierry par deux fonds d'investissement, la direction opérationnelle et le contrôle financier ont tout d'abord été assurés par un cabinet de dirigeants de transition.

Au plan financier, ce cabinet a consacré l'essentiel de ses efforts à faire face à une grave crise de trésorerie avant d'envisager la remise en route du contrôle de gestion dans des délais normaux et la publication de résultats fiables.

Après une première tentative de renforcement du contrôle de gestion qui s'est soldée par des résultats peu concluants, Michel Thierry a décidé de faire appel à DI Finances. Le recrutement d'un Directeur Général ainsi que mon recrutement en tant que Directeur Financier ont été décidés et mis en place simultanément.

**DI-FI : Pouvez-vous préciser en quoi a consisté l'intervention de DI Finances ?**

**JEAN LAHAYE :** Dans les premières semaines et dans un contexte à la fois de sous-performance économique et de sous-performance des services financiers,

l'intervenant de DI Finances s'est focalisé sur un certain nombre de priorités :

- rassembler toute l'information disponible, en particulier les informations relatives aux activités internationales qui n'étaient plus suivies centralement,
- appréhender les informations existantes et leurs limites,
- remotiver l'équipe et reprendre avec elle la production d'informations de gestion fiables,
- assembler une projection à trois ans demandée tant par les clients que les partenaires financiers,
- assurer enfin le bon déroulement des travaux de consolidation.

Simultanément, la Direction Générale a décidé de créer deux directions opérationnelles correspondant aux deux principaux *process* industriels, avec l'alignement très rapide de l'organisation, des budgets et des *reportings* (cessions inter-division).

Parallèlement au recrutement du responsable du contrôle de gestion pour le groupe, DI Finances a proposé de structurer la préparation du budget tout en mettant en place un nouvel intervenant pour le contrôle de gestion de l'une des divisions opérationnelles créées, afin de tenir les délais de préparation du budget fixés par la Direction Générale.

Cet intervenant a créé *ex nihilo* le cadre de fonctionnement des nouvelles divisions.

Il a par ailleurs préparé la mise en place de l'infrastructure financière et comptable d'une nouvelle usine en Roumanie.

Enfin, pour ce qui concerne les outils à proprement parler, DI Finances a participé à la fiabilisation, à la formation et à l'utilisation effective de SAP.

**DI-FI : Comment se déroule la mission de DI Finances et comment vont être pérennisées ses réalisations ?**

**JEAN LAHAYE :** Le rôle de DI Finances a été de produire mais également d'entraîner dans de courts délais les équipes de Michel Thierry pour

accomplir une mission complexe. Ce rôle s'est naturellement prolongé dans la formation des contrôleurs de gestion permanents ainsi que dans l'optimisation du projet des membres de l'équipe en place. A titre d'exemple, lorsque dix mois après le début de l'intervention de DI Finances il a été question de démarrer une nouvelle entité de production et de commercialisation au Mexique pour l'Amérique du Nord, DI Finances nous a présenté l'un de ses Directeurs, connaissant parfaitement l'environnement mexicain. Il a su mettre en place une équipe locale et lever des fonds nécessaires pour cette opération. Aujourd'hui, l'une de ses tâches est évidemment de recruter son successeur permanent.

**DI-FI : Avec le recul, que pensez-vous de cette phase de mise en place ?**

**JEAN LAHAYE :** La mise en place par DI Finances de Directeurs Financiers Experts® s'est avérée déterminante pour Michel Thierry. En effet, DI Finances nous a permis de remettre très vite le groupe « à niveau ». Dès mon arrivée, cette collaboration m'a permis de consacrer davantage de temps aux dossiers clés de trésorerie, de renégociation de partenariats ou de développement, qui étaient, et sont toujours, mon autre priorité.

**DI-FI : Arnaud Gannevast, associé en charge du suivi de ce dossier, quel bilan tirez-vous de cette mission ?**

**ARNAUD GANNEVAST :** Notre intervention démarrant concomitamment à la nomination du nouveau management par l'actionnaire, notre plan d'action a pu logiquement s'inscrire dans la vision stratégique nouvellement définie.

Cela a grandement facilité notre accompagnement afin de structurer la Direction Financière de Michel Thierry.



## Nominations

### Jean CARLEVAN :

Directeur Financier Expert®. Diplômé de Polytechnique, Jean Carlevan a débuté sa carrière chez Arthur Andersen. Il intègre le groupe Setex (devenu Vinci Park)



en 1981 en tant que Directeur de la gestion et de l'exploitation. En 1986, il rejoint le groupe Hachette Livre où il prend les fonctions de Directeur Central du contrôle de gestion et devient par la suite Vice Président Finance et Planning du groupe Grolier inc. aux USA. En 1993, il est nommé Directeur Administratif et Financier de Dell Computer Europe du Sud, avant d'assurer, à partir de 1995, la Direction Financière et la DRH Europe de NAT Systems. A partir de 1999, il devient successivement Directeur Administratif et Financier des SSII Sfeir et Callio Technologies.

### Jean-Pierre ECKERT :

Directeur Financier Expert®. Jean-Pierre Eckert, ESCP, a exercé pendant dix ans chez Schlumberger, où il a successivement été contrôleur de gestion des branches Mécanique



de précision, Equipement électronique, puis Electricité à Poitiers. En 1989, il devient *Division Controller* du secteur Electricité. En 1992, il rejoint Fournier Pharma, où après avoir pris le poste de Contrôleur de gestion groupe jusqu'en 2001, il devient Directeur Administratif et Financier de ce groupe constitué de 30 filiales, dont 28 à l'étranger.

# Focus : Une étude de Grant Thornton sur...

**Seule une PME française sur quatre compte des collaborateurs spécialisés dans la prévention de la fraude parmi ses effectifs.**

L'étude de Grant Thornton, menée auprès d'un panel de 7 800 entreprises privées à travers 34 pays, et représentant 81 % du PIB mondial, montre que seules 23 % des PME françaises ont des collaborateurs spécialisés dans la prévention de la fraude au sein de leur organisation.

Cette proportion place la France parmi les pays les moins impliqués dans ce domaine à travers le monde.

A titre de comparaison, avec une moyenne mondiale de 45 %, 59 % des PME nord-américaines ont des collaborateurs spécialisés dans ce domaine, la moyenne européenne étant à 32 % (37 % pour les PME italiennes et anglaises, 36 % pour les PME irlandaises et espagnoles, 31 % en Allemagne).

**Frédéric Zeitoun**, associé de **Grant Thornton en France**, analyse :

« Les coûts liés à la fraude sont estimés à plusieurs milliards d'euros et dans ce cadre, il est nécessaire que les PME françaises prennent des mesures de protection. Que ces spécialistes de la fraude soient salariés ou non, des processus doivent être mis en place pour s'assurer que l'activité frauduleuse potentielle soit détectée suffisamment tôt. ».

Dans le même domaine, la pratique du *whistleblowing* (la révélation par un salarié de comportements frauduleux au sein de son entreprise) s'impose petit à petit au sein des PME françaises : près de la moitié d'entre elles (49 %) ont en effet mis en place un système d'alerte. Même si cette proportion reste bien inférieure à des pays comme le Brésil (85 %), les pays scandinaves (71 %) ou les Etats-Unis (58 %), ce système est de mieux en mieux accepté dans l'Hexagone. Pour preuve, la proportion française est supérieure à la moyenne européenne (de 42 %).

**Frédéric Zeitoun** poursuit : « Sans avoir encore atteint le système sophistiqué, voire excessif nord-américain, la France a su s'adapter pour faire face à des différences culturelles majeures. Même si la CNIL a fortement restreint le champ de possibilité de dispositifs d'alertes professionnelles – au domaine comptable, bancaire, au contrôle des comptes et à la lutte contre la corruption –, les PME françaises ne pourront plus faire l'économie d'un système de *whistleblowing* au sein de leur organisation. En effet, il est souvent l'unique moyen de prévenir la fraude, le tout dans un véritable objectif de responsabilité sociale ».



# Culture : « Repartir à zéro »

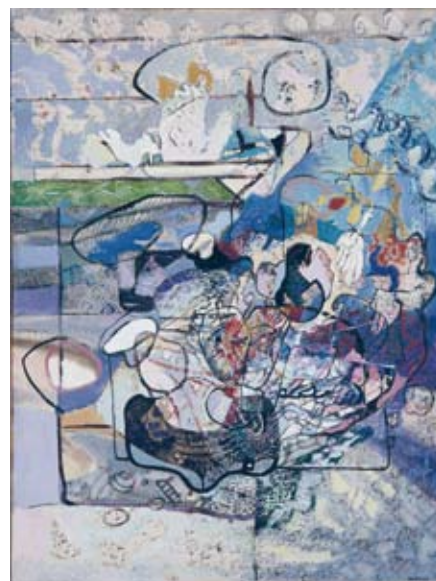
## Grant Thornton, Mécène d'une exposition inédite au Musée des Beaux Arts de Lyon du 24 octobre 2008 au 2 février 2009

Le Musée des Beaux Arts de Lyon propose une grande exposition dont Grant Thornton est l'un des principaux Mécènes, consacrée à l'art de l'après seconde guerre mondiale, en France en Amérique et sur les scènes artistiques émergentes.

« La période retenue est celle de l'après guerre, jusqu'au début de la Guerre froide (1945-1949). Ce qui rassemble les artistes français et américains de cette époque est le sentiment de repartir à zéro, de refonder un art débarrassé des idéologies qui avaient accompagné la création artistique depuis le début du XX<sup>ème</sup> siècle. Cette courte période est caractérisée par une recherche intensive et une redéfinition des

pratiques picturales.

Cette exposition entend opérer une remise à plat de la situation artistique qui a prévalu pendant cette période où des artistes ont voulu, souvent sans s'être concertés ou même sans se connaître, repartir à zéro. Elle entend tout particulièrement nuancer l'importance traditionnellement accordée au face à face entre Paris et New York et découvrir grâce à une approche géographique plus large (tenant compte du reste de l'Europe ainsi que des scènes artistiques du Canada et de la Côte Ouest), à quel point des réseaux complexes et jusqu'à maintenant négligés ont souvent existé en dehors de ces deux capitales rivales du monde de l'art ».



Andrzej Rozsda, Amour sacré, amour profane, huile sur toile, 115 x 75,5 cm. Photo François Jay © Musée des Beaux-Arts de Dijon © Adagp, Paris 2008

**Grant Thornton rassemble en France plus de 1 200 associés et collaborateurs dans vingt trois bureaux et se place parmi les *leaders* des groupes d'audit et de conseil en se positionnant sur 5 métiers : Audit, Expertise, Conseil, Finance Conseil, Externalisation et Conseil Juridique, Fiscal et Social.**

**Les membres de Grant Thornton International constituent l'une des principales organisations mondiales d'audit et de conseil.**

**Chaque membre du réseau est indépendant aux plans financier, juridique et managérial.**



Grant Thornton  
Membre français de Grant Thornton International  
100 rue de Courcelles  
75849 Paris Cedex 17

[www.grant-thornton.fr](http://www.grant-thornton.fr)

Agnès de Ribet  
Directrice de la Communication  
T 01 56 21 06 34  
E [agnes.deribet@grant-thornton.fr](mailto:agnes.deribet@grant-thornton.fr)

© 2008 Grant Thornton. Tous droits réservés.  
Impression sur papier FSC provenant de forêts gérées durablement.