



DOSSIER

AVEZ-VOUS DE BONS RAPPORTS AVEC L'IA ?

Quelles prévisions faites-vous ?



PORTRAIT

Pascal Bantegnie, Lauréat du Grand Prix du Directeur Financier de l'année, Financium 2025 : « Placer l'humain au cœur des transformations »

EXPERTISE

IA et pilotage du cash : la prévision de trésorerie à l'ère de l'intelligence augmentée

La revue désirée et rédigée par les financiers d'entreprise

Abonnez-vous !

99 €/an*

OFFRE
100% WEB

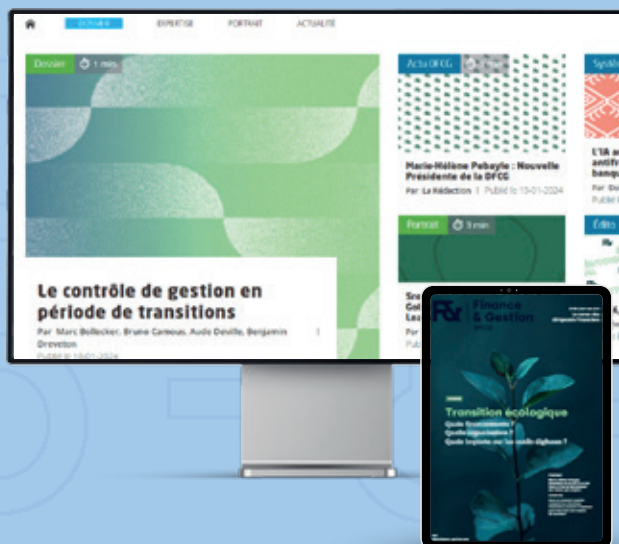
159 €/an*

OFFRE
WEB+PRINT

*Offres réservées pour les membres de la DFCG. Découvrez toutes nos offres en scannant le QR code.

Bénéficiez d'un **accès privilégié** à une mine de ressources et d'informations inédites sur les directions financières !

Accédez sur **finance-gestion.com** à tous les articles et à tous les magazines depuis 2016.



ÉDITORIAL

59^e année - Publication bimestrielle

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

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
Thierry Luthi

Président du Comité éditorial
Yvon Farnoux

Vice-président du Comité éditorial
Philippe Robert-Tanguy

Comité éditorial

Armand Angeli (International, IA),
Philippe Baron (Services publics),
Marguerite Blank (Réussite),
Michèle Canovaggio (Lire),
Charlotte Chauvel, Dominique Chesneau (Financement et trésorerie),
Benjamin Drevetton (Contrôle de gestion), **Yvon Farnoux** (Portrait),
Jean-Michel Ferragatti (Droit et fiscalité), **Eric Fonta, Guillaume Laskowski, Sylvain Mestrallet** (Interviews), **Denis Molho** (Systèmes d'information), **Catherine Plasse** (RSE), **Olivier Rihouet** (Systèmes d'information), **Philippe Robert-Tanguy** (Compétences et management, En aparté), **Cécile Rousset** (Réussite), **David Wray** (International).

Coordination du numéro
Charles Bonati et **Candy Sok**

Abonnement à Finance&Gestion
Offre Web + Print

Prix adhérent DFCG : 159€/an
Prix non adhérent DFCG : 299€/an

Découvrez nos offres d'abonnement
www.finance-gestion.com/nos-offres-dabonnements/
abonnements@finance-gestion.com

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
Oxygène communication, stock.adobe

Image de couverture
Oxygène communication

Impression

Imprimerie de Champagne,
Zone industrielle « Les Franchises »,
52200 Langres

ISSN 2270-3101
DÉPÔT LÉGAL : Mars-Avril 2026
CPPAP 0430G87484

Prix : 29 €

IA 2026 : L'atout maître des DAF !

L'intelligence artificielle: alliée indispensable des dirigeants financiers en 2026

Dans un contexte économique français marqué par une croissance modeste autour de 1% et une dette publique sous tension, les directions financières doivent conjuguer résilience et transformation.

Perspectives économiques

La croissance mondiale ralentit, l'inflation reflue mais le financement reste exigeant, avec un arbitrage constant entre croissance et rentabilité.

En France, les entreprises du CAC 40 montrent des signes de prudence face à un climat politique instable, tandis que les priorités des DAF se recentrent sur le cash et la maîtrise des coûts.

54 % des dirigeants financiers sont confiants pour 2026, malgré une stabilité ou une baisse des budgets finance.

Portrait: Pascal Bantegnie

Pascal Bantegnie, CFO de Safran et lauréat du Grand Prix du Directeur Financier de l'année à Financium 2025, incarne le leadership moderne.

Ingénieur de formation atypique, passé par l'assurance et la trésorerie, il a piloté un cash-flow record dans l'aéronautique, en plaçant l'humain au cœur des transformations.

Ce prix récompense une aventure collective, soulignant le rôle du CFO comme chef d'orchestre stratégique, alliant expertise technique et soft skills.

L'IA au cœur de la transformation

60 % des directions financières anticipent un impact fort de l'IA sur l'efficacité, passant de l'exploration à l'adoption à grande échelle.

Elle automatise les tâches répétitives comme les rapprochements bancaires et les prévisions de trésorerie, libérant du temps pour l'analyse stratégique et la détection d'anomalies.

Des cas concrets, comme chez PwC, soulignent l'IA agentique et la qualité des données comme prérequis pour un pilotage prédictif.

Enjeux pour les dirigeants

Les DAF deviennent des architectes stratégiques : pilotage de la performance globale (XPA, RSE), efficacité des processus et gouvernance des données.

L'étude PwC-DFCG « Priorités 2026 » insiste sur la gestion du cash en tête, suivie de l'optimisation organisationnelle pour financer les transformations.

Face à la volatilité, l'IA offre une résilience accrue, mais exige une culture data et une formation aux compétences hybrides.

À l'image de Pascal Bantegnie, les DAF français doivent passer à l'action : accélérer l'adoption de l'IA pour dompter le cash et booster l'efficacité !

Transformez l'incertitude en opportunité, orchestrez vos équipes vers une performance durable et saisissez 2026 comme tremplin vers l'excellence stratégique.

Le futur financier appartient aux audacieux qui osent l'innovation dès aujourd'hui.

Bonne lecture et passez à l'IA pour piloter l'avenir !



PAR **YVON FARNOUX**

Président du Comité éditorial de Finance&Gestion

Yooz, bien plus qu'une **Plateforme agréée** !

Yooz, la solution cloud de facturation électronique et d'automatisation des processus achats et ventes, **immatriculée Plateforme agréée**, 100% opérationnelle pour toutes les entreprises qui veulent gérer leur mise en **conformité en toute sérénité**.

Automatisez, uniformisez, centralisez, sécurisez vos processus achats et ventes en toute conformité avec une solution unique.

-  **Une transition fluide et sereine avec une solution éprouvée et 100% opérationnelle :** Adoptez dès aujourd'hui, une solution Plateforme agréée, éprouvée par plus de 400 000 organisations pour aborder sereinement votre mise en conformité et gérer la transition en douceur. **Anticipez sans risques avec Yooz !**
-  **Une gestion homogène et pilotée de 100% des flux et formats :** Centralisez le **traitement** de toutes vos factures, émises et reçues, soumises ou non à une réforme Facturation Electronique. En termes de simplification, on ne fait pas mieux !
-  **Une solution à valeur ajoutée ... qui transforme la contrainte réglementaire en levier de performance :** Bénéficiez d'une **solution complète** d'automatisation et de sécurisation de vos processus Achats et Ventes, vous donnant accès à une large palette de services à valeur ajoutée.

Demandez une démonstration de notre solution !



ACTUALITÉS

Trajectoires	6
Événement	7
Portrait	13

PAR YVON FARNOUX

EXPERTISES

Financement et trésorerie	50
---------------------------	----

IA et pilotage du cash : la prévision de trésorerie à l'ère de l'intelligence augmentée

PAR HANEN SELLAMI ET DOMINIQUE CHESNEAU

Contrôle de gestion	56
---------------------	----

Un Business Model Circulaire pour piloter la performance globale

PAR CLAIRE GILLET-MONJARRET, PHILIPPE CHAPELLIER
ET GÉRALD NARO

Services publics	59
------------------	----

Satellites publics : du contrôle au pilotage stratégique

PAR DAPHNÉE DUHAUTOIS

International	62
---------------	----

Incident Response Readiness: Lessons from Real Financial Sector Attacks

PAR LAURA JÁCOME

ŒIL DU FINANCIER	49
------------------	----

PAR ALBAN EYSSETTE

ACTU DFCG

En bref	68
---------	----

Les publications de la DFCG	70
-----------------------------	----

Bienvenue	71
-----------	----

DOSSIER

AVEZ-VOUS DE BONS RAPPORTS AVEC L'IA ? Quelles prévisions faites-vous ? 20

PAR ARMAND ANGELI, DOMINIQUE CHESNEAU
ET DENIS MOLHO

Artificial Intelligence as Finance Co-Pilot
PAR MATTHEW SEGUIN

IA et métiers : pourquoi seule une approche Bottom-Up peut générer un ROI

PAR JEAN-MICHEL GHIDAGLIA ET DELPHINE NOUVIAN

L'Intelligence Artificielle en trésorerie : de l'expérimentation à la réalité opérationnelle
PAR FRÉDÉRIC SAUNIER

Agentic AI: Revolution in M&A Consolidation – A Practical Guide

PAR MAŁGORZATA FIGASZEWSKA

Quand les données du passé et du présent deviennent des leviers de prévention : le rôle et les limites de l'IA

PAR JEAN-MARC ALLOUËT

IA et décisions automatisées : les nouveaux risques à maîtriser pour les DAF

PAR ELÉONORE FAVERO AGOSTINI

L'intelligence artificielle, nouveau copilote du contrôle de gestion sociale

PAR LATIFA HASNI

L'ESSENTIEL DE L'ACTU JURIDIQUE	66
---------------------------------	----

PAR DELPHINE SIQUIER-DELOT

LIRE	72
------	----

EN APARTE	74
-----------	----

PAR PHILIPPE ROBERT-TANGUY

**SOPHIA BALADI**

Ask Mona

Sophia Baladi est promue chief revenue officer d'Ask Mona, à ce poste depuis janvier 2026.

**CYRIL DAGUERRE**

Docaposte

Cyril Daguerre est promu directeur pôle Finance Banque & Assurance de Docaposte, à ce poste depuis janvier 2026.

**AURÉLIE SOREL**

Hi Inov

Aurélie Sorel est nommée directeur administratif et financier de Hi Inov, à ce poste depuis janvier 2026.

**LÉA ALZINGRE**

Samse

Léa Alzingre est nommée directeur financier Groupe de Samse, à partir de janvier 2026.

**NICOLAS PERRODO**

Odigo

Nicolas Perrodo est nommé chief revenue officer d'Odigo, à ce poste depuis janvier 2026.

**ARNAUD BOUSSEBART**

Comexposium

Arnaud Boussebart est nommé directeur administratif et financier Groupe de Comexposium, à ce poste depuis janvier 2026.

**ANISSA BRAZANE**

Moiz

Anissa Brazane est nommée chief financial officer de Moiz, à ce poste depuis novembre 2025.

**XAVIER POSSAMAT**

Spartes

Xavier Possamat est nommé directeur administratif et financier de Spartes, à ce poste depuis janvier 2026.

**LAURE SCHOHN**

Wema

Laure Schohn est nommée directeur administratif et financier Groupe de Wema, à ce poste depuis décembre 2025.

**GABRIEL PEREIRA**

Marietton Développement

Gabriel Pereira est nommé directeur administratif et financier du Groupe de Marietton Développement, à ce poste depuis janvier 2026.

**MÉLANIE MEURILLON**

Maxxing

Mélanie Meurillon est promue directeur administratif et financier Groupe de Maxxing, à ce poste depuis octobre 2025.

**THOMAS MERLIN**

Deepki

Thomas Merlin est promu vice president FP&A and Strategic Finance de Deepki, à ce poste depuis janvier 2026.



Retour sur

Financium 2025

Vers un nouveau leadership financier dans un monde bouleversé

La 23^e édition de Financium s'est tenue le 19 novembre 2025 à la Maison de la Chimie, à Paris. Le congrès national des dirigeants financiers de la DFCG a réuni 940 financiers d'entreprise (adhérents et non adhérents) et professionnels de l'écosystème. Nous remercions nos 34 partenaires et nos 110 intervenants qui ont fortement contribué au succès de cette édition 2025.





Trois lignes de force pour 2026

En ouvrant la 23^e édition, Marie-Hélène Pebayle, présidente 2024-2025 de la DFCG fixe le cap: souveraineté et résilience, transformation numérique et IA, réinvention du travail et du pilotage global. La fonction finance est appelée à tenir un rôle de dialogue et d'allocation des ressources au service d'une performance durable.

La table ronde d'entrée confirme l'enjeu: garantir la compétitivité dans un monde fragmenté. Claire Waysand pointe la sécurité d'approvisionnement et l'opportunité d'une transition énergétique qui restaure l'autonomie industrielle européenne, quand Augustin de Romanet rappelle la primauté du cash et de la liquidité comme ressorts de souveraineté et d'agilité face aux chocs.

Priorités 2026: cash, performance, données

L'étude PwC-DFCG Priorités 2026 des Directions financières dévoile un moral prudent et des priorités nettes: gestion du cash, pilotage de la performance, maîtrise des coûts,

et structuration de la donnée. Les DAF doivent «projeter de nouvelles économies», évaluer la valeur des technologies, et ancrer l'extra-financier dans les modèles de création de valeur. Les retours témoignent de la montée en puissance des centres de services, XP&A, et IA dans les processus quotidiens.

IA: de l'outil à l'organisation apprenante

La session «IA, agents IA et emploi» acte que l'enjeu n'est plus la preuve de concept mais l'adoption à grande échelle: gouvernance économique, qualité et sécurité des données, et management des compétences priment sur le seul choix d'outils. Les témoignages convergent sur la nécessité de redessiner les processus de collaboration, former, raisonner en compétences plutôt qu'en postes, et libérer du temps pour l'analyse. La culture data est un prérequis.

Du FP&A au XP&A: l'intégration par les KPI

Le passage à l'XP&A relie KPI financiers, opérationnels et extra-financiers pour des décisions plus per-

tinentes. Les retours d'expérience concernent l'intégration des données hétérogènes, la labellisation des KPI, le sponsorship de la DG, et des cas concrets: customer centricity, supply chain, et projets «One Scorecard». La technologie suit la gouvernance et l'alignement inter-métiers.

Planification augmentée et plateformes

En ce qui concerne la «planification augmentée par l'IA», la plateformes (ex. Workday) vise l'unicité et la fiabilité de la donnée, l'automatisation des tâches répétitives, et l'autonomisation des opérationnels. Le Value Management devient clé pour piloter la valeur créée et accompagner la transformation des compétences.

RSE et performance globale: faire converger réglementaire et business

L'atelier «Pilotage de la performance globale» montre comment la RSE s'intègre au cœur des modèles d'affaires: structuration des données extra-financières (CSRD/ESRS), prix



interne du carbone, TCO, et contrôle opérationnel. Les intervenants insistent sur l'objectif de création de valeur indépendamment des aléas réglementaires, en se concentrant sur les enjeux matériels.

Trésorerie et stratégie en temps incertain

Des convictions émergent sur la trésorerie : passer d'une croissance «à tout prix» à une croissance saine, sécuriser la trajectoire cash (encaissements, efficacité coûts), et donner de la visibilité sur les objectifs et les performances. Il est possible d'améliorer son DSO en travaillant sur les processus et la qualité des dossiers, ainsi qu'en révisant les contrats fournisseurs.

Facturation électronique : ne pas subir la réforme

En ce qui concerne la e-facturation, les retours d'expérience indiquent que le sujet dépasse la conformité : cartographier les flux, fiabiliser les données tiers (ex. SIREN), automatiser rapprochements et clôtures, et penser inté-

grations SI. Le calendrier d'obligations impose d'anticiper le changement et de nommer un pilote interne.

Compétences, trajectoires et gestion des âges

À propos des compétences, les directions financières voient converger tech et RSE. Les études et témoignages soulignent l'atout des parcours d'audit, l'importance des soft skills, et le rôle de l'IA comme aide à la décision, plutôt que menace. La gestion des seniors s'inscrit dans des organisations plus ouvertes et apprenantes.

Risques, crises et résilience

La table ronde «Pondération des risques» élargit la focale : retour des empires, chocs démographiques et environnementaux, et montée des vulnérabilités. Les réponses des entreprises sont multiples : cartographies, comités des risques, couvertures matières et change, diversification géographique et des segments, et culture humaine forte. L'Europe peut être une source de résilience.

La session «Gestion de crise» met en regard la résilience de l'investissement, la fragilité de la consommation, la hausse des défaillances, le rôle ambivalent du financement bancaire, et la nécessité d'un repositionnement rapide centré sur la trésorerie et la réduction des retards de paiement. Les périodes de rupture nourrissent aussi une destruction créatrice propice à l'émergence d'acteurs plus robustes.

Esprit d'entreprendre et leadership

En miroir, le témoignage entrepreneurial de Frédéric Mazzella plaide pour l'optimisme d'action : qualité d'exécution, recrutement des meilleurs, internationalisation, et usage de l'IA pour prototyper plus vite. Il souligne aussi le rôle des entreprises dans le mécénat et l'innovation sociétale.

En clôture, Anne Lauvergeon a partagé sa définition du leadership, insistant sur la nécessité de décider dans un monde d'incertitude et de s'entourer de personnes ayant des perspectives différentes. Elle a rappelé l'importance du directeur financier, le considérant comme le numéro deux



de l'entreprise, et a souligné la nécessité d'un duo complémentaire avec le PDG. Anne Lauvergeon a également affirmé l'importance de l'innovation et de l'énergie comme leviers pour répondre aux défis actuels.

En conclusion

Ainsi, les DAF doivent réaffirmer la culture cash (prévisions fines, DSO, arbitrages court/long terme, et rituels de pilotage resserrés), industrialiser la donnée (plateformiser, qualifier, sécuriser et gouverner pour réussir IA, XP&A et RSE), organiser l'adoption (former aux compétences data/IA, accompagner le changement, mesurer la valeur créée), anticiper les réformes (e-facturation comme levier de modernisation des processus, pas seulement de conformité), et préparer l'imprévisible (cartographier les risques, diversifier, exercer la gestion de crise et plaider l'échelle européenne).



Prix du Directeur financier & Prix du jeune financier:

la communauté récompensée

Deux remises de Prix ont eu lieu lors de Financium.

Le Prix du Directeur financier distingue depuis 25 ans les Directeurs financiers les plus brillants, véritables architectes de la performance et de la transformation stratégique des entreprises. Un palmarès d'exception qui met à l'honneur celles et ceux qui font rayonner la fonction finance au plus haut niveau. Le Prix du Directeur financier est attribué à Pascal Bantegnie (Chief financial officer, Safran) et le Prix spécial du jury à Steven Zaat (Chief financial officer, Air France KLM).

Le Prix du Jeune financier récompense des talents de moins de 38 ans pour la qualité de leurs réalisations et la cohérence de leur parcours, en France et à l'international. Il met en avant le métier de Directeur financier tout en favorisant les échanges avec la nouvelle génération et le partage des connaissances. Le Prix du Jeune Financier est attribué à Charlotte Gounot (Chief financial officer, Defacto).

Retrouvez toutes les informations sur les différentes éditions de Financium sur → financium.fr



Priorités 2026 des Directions Financières

La Finance en Mouvement

Comme chaque année depuis 14 ans, PwC France et Maghreb et la DFCG ont interrogé près de 250 dirigeants financiers pour décrypter les tendances et enjeux de transformation de la fonction Finance. À travers l'édition de cette année, nous observons le renforcement de certaines tendances – comme l'accélération technologique ou l'évolution des modèles de pilotage de la performance – ainsi que certaines nouveautés; la principale est la recherche d'efficacité, condition indispensable en 2026 pour se mettre en mouvement dans un environnement plus exigeant.

Les entreprises font face à un niveau de bouleversements inédits, qu'il s'agisse de disruption technologique, de sécurisation des ressources rares, ou encore de transition vers une économie bas carbone, pour ne citer que quelques exemples. Pour continuer à créer de la valeur – voire pour survivre – la plupart des entreprises vont devoir se mettre en mouvement et réinventer leurs modèles d'affaires. Et la direction financière aura un rôle clé à jouer pour mesurer la valeur créée par ces nouveaux modèles d'affaires et guider l'entreprise dans cette transformation.



PAR **ALEXANDRE LE CAM**

Partner, PwC Advisory



ET **HASNA MAROUANI**

Partner, PwC Advisory

Cela se fera dans un environnement plus exigeant, car l'environnement économique reste imprévisible, et les perspectives de croissance fragiles. La maîtrise des coûts, voire leur réduction, est à l'agenda de la plupart des entreprises. Il va falloir continuer de tester et d'explorer des chemins de croissance; c'est la condition de l'innovation. Mais il faudra se mettre en capacité de rapidement mesurer la valeur associée à ces chemins de croissance pour allouer les ressources vers les projets les plus créateurs de valeur.

Comment les dirigeants financiers appréhendent-ils l'année 2026 ?

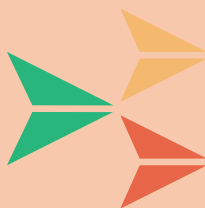
Pour comprendre les priorités des directions financières pour 2026, nous les avons tout d'abord interrogées, comme chaque année, sur leur niveau de confiance dans les perspectives de croissance de leur entreprise. Il en ressort un mélange de résilience et d'optimisme.

Résilience à court terme : le niveau de confiance à horizon un an reste à peu près stable par rapport à l'année dernière (54 %, -2 pts vs 2025) alors que l'on pouvait s'attendre à un décrochage plus net compte tenu de l'instabilité de la situation politique et économique, en France et dans le

monde. À moyen terme, nous pouvons lire de l'optimisme, qui se traduit par une hausse du niveau de confiance à horizon trois ans (70 %, +3 pts vs 2025).

Ces résultats traduisent également la prise de conscience des dirigeants financiers que la période d'imprévisibilité que nous vivons n'a plus le caractère exceptionnel que l'on pouvait lui prêter il y a encore un an. C'est le nouveau cadre nominal au sein duquel il faut se mettre en mouvement et trouver des chemins de croissance. Mais une mise en mouvement dans un environnement plus exigeant, notamment en termes de maîtrise des coûts : près de 90% des répondants à notre enquête prévoient une stabilité voire une baisse de leurs coûts en 2026. Et l'équation est plus délicate qu'il n'y paraît, puisque face à cette maîtrise des coûts il faut d'une part gérer l'accroissement naturel des volumes d'activité financière, d'autre part mener un certain nombre de projets nécessaires, qu'il s'agisse de transformation ou de conformité – notamment en termes de reporting.

Ce qui nous amène à l'un des enseignements importants de notre étude : la recherche d'efficacité, qui était un thème moins marqué lors des précédentes éditions de l'étude, devient en



2026 une nécessité pour trouver cet équilibre entre croissance naturelle, transformation et maîtrise des coûts.

Face à ces défis, quelles sont les priorités des directions financières pour 2026 ?

Nous avons obtenu les mêmes résultats pour les grands groupes, les ETI et les PME :

- **Le pilotage de la performance** reste la première priorité, pour guider la croissance de l'entreprise dans un environnement imprévisible
- La **gestion du cash** est la 2^e priorité, compte tenu de la volatilité économique et des tensions persistantes sur la trésorerie.

Ces 2 premières priorités s'inscrivent dans la continuité des années précédentes. En revanche, la 3^e priorité des directions financières pour 2026 est une nouveauté : il s'agit de l'efficacité des processus et de l'organisation – historiquement dans le bas de ce classement au cours des 10 dernières années. Elle intègre le top 3 cette année, pour répondre à trois enjeux forts des directions financières :

- Préserver, voire augmenter, les ressources dédiées aux nécessaires projets de transformation ou de conformité, dans un environnement de coûts contraints à la stabilité voire à la baisse
- Tirer parti des nouvelles technologies – automatisation, data visualisation et Analytics, IA – qui ont pour prérequis des processus harmonisés et stabilisés
- Gagner en attractivité de la fonction Finance en augmentant la valeur ajoutée des travaux menés par les équipes, dans un marché du travail toujours en tension sur les métiers de la Finance d'entreprise.

Face à ces priorités (pilotage de la performance, gestion du cash, efficacité des processus et de l'organisation), les **ambitions de transformation restent fortes, ainsi que les ressources allouées** : 40% des répondants ont déclaré qu'au moins 10% du budget 2026 de la Direction Financière serait dédié à la transformation, et ce malgré la pression sur les coûts. Les principaux projets concernent la modernisation des systèmes d'information, l'optimisation des processus, la réduction des délais de production de l'information financière, et bien sûr l'intelligence artificielle.

Lorsque nous zoomons sur l'IA, nous observons que l'exploration se poursuit, et que le cas d'usage porteur de valeur pour la Finance se précise. 60% des répondants à notre enquête estiment que l'IA aura un impact fort sur leurs activités. Pour autant, si la majorité des directions financières ont lancé des expérimentations, le passage à l'échelle de processus entiers reste une étape exigeante que peu ont franchie, car elle implique des prérequis importants en termes d'infrastructure, de données ou de gouvernance.

Ces projets de transformation ont pour objectif d'accompagner l'évolution du rôle des directions financières, notamment dans trois dimensions :

Contribuer à la réinvention des modèles d'affaires : le rôle de la direction financière est essentiel pour mesurer la création de valeur associée à ces nouveaux modèles, les équipes Finance sont notamment attendues sur la projection des modèles économiques, l'analyse des risques et opportunités, et la conduite des plans de création de valeur dans le cadre des opérations de fusions-acquisitions.

Garantir la confiance des parties prenantes : pour répondre aux besoins de parties prenantes plus exigeantes – notamment les investisseurs et le régulateur – et face à des données disponibles plus nombreuses mais aussi plus diversifiées et fragmentées.

Conjuguer efficacité et attractivité : optimisation des processus, simplification des règles de gestion, nouvelles formes d'organisation ou encore l'innovation managériale devront être combinées pour répondre à la fois aux enjeux forts d'efficacité et d'attractivité des directions financières en 2026.

Nul doute que la direction financière qui développe ces trois rôles devienne une fonction créatrice de valeur pour l'entreprise.

Vous pouvez retrouver l'étude complète **Priorités 2026 des Directions Financières – La Finance en mouvement** sur les sites internet de la DFCG et de PwC France et Maghreb, vous y découvrirez :

- Les résultats complets de l'enquête menée auprès de plus de 250 dirigeants financiers
- Des analyses d'experts sur les enjeux clés du moment
- Des cas d'usage technologiques concrets pour la fonction Finance
- Des témoignages inspirants de transformations réussies.

L'équipe PwC France et Maghreb et DFCG qui a réalisé cette étude espère qu'elle vous donnera toutes les clés pour penser et mettre en œuvre l'évolution de votre fonction Finance.





Pascal
BANTEGNIE

Lauréat du Grand Prix du Directeur Financier de l'année, Financium 2025 : «Placer l'humain au cœur des transformations»



Pascal Bantegnie, le pilote du cash-flow record de Safran dans un ciel industriel éclairci!



PAR **YVON FARNOUX**

Président du Comité éditorial de Finance&Gestion

La fonction du Directeur Financier est aujourd’hui pleinement partie prenante à la transformation de l’entreprise. Le Directeur Financier est un décideur : il doit se positionner sur des thèmes de fond tels que la pérennité de l’entreprise et la pertinence de son modèle économique. Chaque année, lors de son congrès annuel des dirigeants financiers Financium, la DFCG décerne le Prix du Directeur Financier qui récompense le directeur financier ayant piloté un projet marquant de management d’équipe dans un contexte de transformation.

Cette année, lors de la 23^e édition de la remise du Trophée qui a eu lieu à la Maison de la Chimie, 28 rue Saint-Dominique à Paris, le 19 novembre dernier, le Grand Prix du Directeur Financier de l’année a été décerné à Pascal Bantegnie, directeur financier du groupe Safran. Ingénieur de formation, passé par le spatial, l’assurance, la communication financière puis la trésorerie, il illustre la montée en puissance d’un CFO à la fois stratège industriel, pilote du cash et leader de la transformation.

Allons à la rencontre de ce CFO qui transforme les défis en records.

Yvon Farnoux (YF) | Avec le recul, quel a été votre premier sentiment lors de la remise du Grand Prix du Directeur Financier de l’année ?

Pascal Bantegnie (PB) | J’ai d’abord ressenti une émotion très forte, un mélange de gratitude et de fierté, mais très vite ce sentiment s’est transformé en conviction qu’il s’agissait avant tout de la reconnaissance d’une aventure collective. C’est précisément pour cette raison que j’avais tenu à inviter une partie significative de mon équipe : une dizaine de collaboratrices et collaborateurs étaient présents le jour de la cérémonie. Partager ce moment avec eux était essentiel, car la fonction de CFO est devenue un véritable rôle de chef d’orchestre : on pilote des domaines très variés, dans lesquels on ne peut pas être expert de tout, et l’on dépend donc directement de la qualité de ses équipes.

Mon parcours est à l’origine davantage scientifique que financier, et ce sont justement les expertises complémentaires qui font la force de la direction financière. Ce prix, je le lie bien sûr aux réalisations

qui ont marqué ces dernières années chez Safran et auxquelles j’ai contribué, mais ce que je retiens avant tout, c’est la dynamique collective et la confiance réciproque qui se sont construites au fil du temps.

Sur un plan plus personnel, il y a aussi un symbole fort. Je viens d’un milieu modeste, sans réseau particulier, avec des parents titulaires du seul certificat d’études. À l’époque où je suis entré à l’ESTACA, en 1986, l’école était encore peu connue, le diplôme venait d’être reconnu par l’État et nous n’étions pas vraiment dans le haut du classement des écoles d’ingénieurs. Devenir ingénieur était déjà en soi une belle réussite ; accéder ensuite à un poste de direction financière d’un grand groupe du CAC 40, puis être distingué par mes pairs, cela représente évidemment une immense fierté. J’y vois, d’une certaine manière, la confirmation que la « promesse républicaine » reste d’actualité : d’où que l’on vienne, on peut accéder aux plus hautes responsabilités sans y être prédestiné.

Trois marqueurs pour un CFO « moderne »

YF | Qu’est-ce qui, selon vous, a motivé le choix du jury ? Et plus largement, quels sont les trois marqueurs d’un CFO moderne dans une industrie aussi exposée que l’aéronautique ?

PB | Les membres du jury seraient mieux placés que moi pour répondre à la première partie de la question, mais je pense que mon parcours a dû jouer. J’ai un profil atypique : ingénieur de formation, j’ai d’abord abordé la finance par le prisme de l’assurance, puis par celui de la communication financière. J’ai commencé par « raconter » une equity story sans avoir, au départ, la formation académique classique en finance, que d’autres acquièrent dès les bancs de l’école de commerce. Ce regard croisé, entre technique et marchés de capitaux, a probablement interpellé.

Je crois également que mon histoire personnelle a touché le jury. Ne pas être issu d’une grande école d’ingénieurs prestigieuse, ne pas arriver à la direction financière après un parcours balisé de directeur fiscal, comptable ou du contrôle de gestion, mais démontrer qu’on peut



Ne pas se projeter dans un scénario pré-écrit permet, paradoxalement, de rester plus disponible aux opportunités et d'éviter de se focaliser sur l'étape d'après

progresser en capitalisant sur la valeur travail, la curiosité et l'ouverture: cela illustre une forme de mobilité sociale et de diversité de profils à laquelle je suis très attaché. De cette trajectoire découle une exigence d'humilité: je sais parfaitement que je ne peux pas être expert de tous les domaines que je supervise, et je dois donc m'entourer, écouter, faire confiance.

S'agissant des marqueurs d'un CFO moderne, j'en vois trois.

Le premier, c'est la capacité à évoluer dans un environnement en mutation rapide, à la fois sur le plan macroéconomique, technologique et géopolitique. Il faut être ouvert, agile, capable d'anticiper et de réagir vite aux aléas. Prenons la question des devises: nous sommes très exposés au dollar, alors que notre monnaie de reporting est l'euro. Une évolution de 14% du taux de change, par exemple un passage de 1,01 à 1,19, peut avoir des implications considérables pour un groupe comme Safran. Être en mesure de détecter et de traiter ces risques de façon proactive fait désormais pleinement partie du rôle.

Le deuxième marqueur, c'est l'intégration de la dimension extra-financière. Il y a encore quelques années, les sujets ESG étaient largement périphériques pour les directions financières. Aujourd'hui, ils sont au cœur de la stratégie, car la pérennité du modèle d'affaires et l'attractivité du groupe passent par la prise en compte de ces enjeux: trajectoire climatique, empreinte environnementale, impact social, gouvernance. Le CFO doit être en mesure de traduire ces dimensions en décisions d'investissement, en allocation de ressources et en indicateurs suivis dans la durée.

Enfin, le troisième marqueur, c'est un leadership résolument collaboratif. Le périmètre de la direction financière s'est élargi et complexifié au point qu'il est illusoire de vouloir rester un spécialiste pointu de tous les sujets: fiscalité, comptabilité, contrôle de gestion, trésorerie, digital, ESG, etc. Il faut donc savoir mobiliser les équipes, développer les talents, encourager la transversalité et mettre l'humain

au cœur de toutes les transformations. Bien s'entourer, faire grandir les autres, c'est désormais l'une des compétences clés d'un CFO.

D'ingénieur spatial à CFO de groupe: une trajectoire faite de pivots

YF | Vous êtes diplômé de l'ESTACA, passé par le spatial avant de devenir directeur financier d'un grand groupe industriel. Quels ont été les pivots décisifs de votre trajectoire professionnelle ?

PB | Avant de parler de pivots, il y a quelques traits de fond à évoquer. Je crois profondément à la valeur travail. N'étant pas sorti d'un réservoir traditionnel d'élites, j'ai dû compenser par une exigence personnelle forte. J'ai aussi eu de la chance, mais une chance qui s'est manifestée parce que j'ai accepté de prendre des risques: j'ai changé six fois de société, parfois en changeant à la fois de métier et de secteur.

Le premier pivot majeur, ce sont les assurances spatiales. Après un début de carrière très technique au CNES puis chez Aérospatiale Satellites, j'ai rejoint les AGF pour souscrire des risques spatiaux, assurer des lanceurs et des satellites en orbite. C'était un univers plus financier, même si l'on reste dans la logique du risque. Ce passage marque, pour moi, la transition entre une première partie de carrière très scientifique et une deuxième, plus orientée vers la finance.

Le deuxième pivot est intervenu avec la communication financière. En rejoignant Alcatel au début des années 2000, j'ai véritablement mis le pied dans une direction financière. J'ai eu la chance d'arriver

au moment où Alcatel envisageait pour la première fois une fusion avec Lucent. Quelques mois seulement après mon arrivée, nous nous retrouvions dans un château des Yvelines pour négocier les termes d'une opération qui allait profondément transformer le groupe. C'était ma première immersion dans une opération à la fois stratégique et financière de très grande envergure, et j'ai adoré ce métier, que j'ai ensuite exercé pendant douze ans dans trois sociétés différentes.

Le troisième pivot décisif est plus récent: ma prise de poste comme trésorier du groupe Safran, de 2018 à 2021. J'ai été nommé juste avant la crise sanitaire. Dès le début 2020, nous avons fait face à un stress de trésorerie d'une intensité inédite, avec la crainte, de ne plus pouvoir payer nos fournisseurs et, surtout, nos salariés. Il a fallu, en moins de deux mois, mettre en place une ligne de financement de trois milliards d'euros, puis refinancer ces montants au fil de plusieurs opérations sur l'année suivante. Pour donner un ordre de grandeur, dans un contexte normal, il nous aurait fallu cinq à dix ans pour saisir autant d'opportunités de financement cumulées.

Durant toute cette période, nous tenions un point quotidien avec le directeur financier pour suivre les liquidités, simuler les scénarios, décider des arbitrages. Notre chiffre d'affaires avait chuté de 50% à deux tiers selon les activités, et pourtant, nous n'avons jamais été cash négatif un seul mois. Cela a supposé l'arrêt des investissements non essentiels, une discipline extrême, et une résilience collective remarquable. Pour moi, cette séquence a été fondatrice: elle a démontré, de manière très concrète, ce que signifie protéger le bilan et les liquidités d'un groupe.

Enfin, il y a un élément qui traverse toute ma carrière: je n'ai jamais construit de « plan de carrière » ni été l'héritier d'un plan de succession programmé. Aucun des postes que j'ai occupés n'était écrit à l'avance. Ce n'est qu'à posteriori que les pièces du puzzle s'emboîtent et que l'on comprend comment la communication financière, la trésorerie, les opérations de



Pascal Bantegnie

Né en 1968, Pascal Bantegnie est directeur financier du groupe Safran et membre du comité exécutif depuis le 1^{er} janvier 2022, en charge également des fusions-acquisitions et de l'immobilier. Ingénieur diplômé de l'ESTACA (1991) et titulaire d'un master en techniques spatiales de l'ENSAE SupAéro (1994), il a complété sa formation comme auditeur de l'Institut des hautes études de défense nationale, à l'IHEDN.

Il débute sa carrière en 1994 dans l'industrie spatiale comme ingénieur au CNES puis chez Aérospatiale Satellites, avant de devenir souscripteur de risques dans l'assurance spatiale, ce qui l'initie très tôt à la gestion du risque et aux grands programmes technologiques. Il rejoint ensuite le secteur des télécommunications et des satellites, puis intègre Safran en 2009, d'abord comme responsable des relations investisseurs, avant de prendre la direction financière de Safran Electrical & Power en 2013 et d'occuper plusieurs responsabilités financières de premier plan au sein du groupe.

Nommé CFO de Safran en 2022, il devient la voix financière d'un groupe engagé dans une croissance soutenue, un effort d'investissement massif et une forte discipline de cash. Il porte notamment la pédagogie autour du modèle économique long terme des moteurs d'avion et des effets non cash des couvertures de change, tout en pilotant l'allocation de capital et la trajectoire de rentabilité du groupe.

Parallèlement à ses fonctions chez Safran, Pascal Bantegnie exerce des mandats d'administrateur ou de directeur dans plusieurs entités liées à l'aéronautique et à la défense, dont ArianeGroup Holding, confirmant son ancrage dans les écosystèmes industriels européens. De nationalité française, il met au service de Safran plus de vingt-cinq ans d'expérience à la croisée de l'aéronautique, du spatial et des télécoms, avec une forte culture internationale et une exigence marquée pour la performance opérationnelle et la création de valeur à long terme.

refinancement et les expériences industrielles ont constitué un socle naturel pour devenir CFO de Safran. Ne pas se projeter dans un scénario pré-écrit permet, paradoxalement, de rester plus disponible aux opportunités et d'éviter de se focaliser sur l'étape d'après plutôt que sur le poste que l'on occupe.

Comment un ingénieur prend goût à la finance

YF | Qu'est-ce qui vous a donné le goût de la fonction finance, alors que vous aviez démarré votre carrière dans des rôles très techniques au CNES puis chez Aérospatiale Satellites ?

PB | Comme beaucoup d'enfants de ma génération, j'ai été fasciné très tôt par l'aéronautique et l'espace. Je suis né en 1968, et je me souviens des vieux Paris Match de mes parents consacrés à la conquête lunaire, aux premiers spationautes français, aux coopérations avec les Américains ou les Russes. Cette passion pour l'aviation et le spatial ne m'a jamais quittée.

Pour autant, je n'étais pas l'ingénieur « bricoleur » typique. À l'ESTACA, certains de mes camarades démontaient et remontaient des moteurs de voiture dans leur garage ; ce n'était pas mon cas. J'ai suivi une formation scientifique et technique, mais mon attrait pour la finance s'est construit progressivement, sans rupture brutale.

Le premier déclic est venu, là encore, avec les assurances spatiales. En souscrivant des risques pour des satellites ou des lanceurs, j'ai découvert un univers de chiffres, de contrats, de tarification. On vous demande : « Je vais lancer tel satellite sur Ariane 4, quelle sera la prime d'assurance ? » Il faut alors plonger dans la documentation, comprendre la structure des risques, élaborer un pricing ; c'était une logique très différente de celle de l'ingénierie pure.

Le véritable basculement s'est produit avec la communication financière chez Alcatel. J'y suis entré à 32 ans et j'ai pris la direction de la communication finan-

cière à 34 ans. Très jeune, j'ai côtoyé la direction générale, le CEO, le CFO. J'ai découvert une finance qui n'était pas seulement comptable ou administrative, mais au cœur de la gestion des risques, de la création de valeur, des décisions d'investissement qui engagent l'entreprise sur le long terme, de l'allocation de capital. Voir ces dirigeants piloter l'entreprise par la finance m'a profondément marqué. J'ai compris que si je voulais peser dans les décisions stratégiques, c'est du côté de la finance que je devais m'orienter, sans renier pour autant mes racines d'ingénieur.

Pour un jeune financier, pas de plan de carrière, mais de la curiosité

YF | Si vous deviez prodiguer un conseil à un jeune financier qui rêve de devenir un jour CFO d'un groupe industriel global, lequel serait-il, à la lumière de votre propre parcours ?

PB | Je citerais volontiers Saint-Exupéry : la curiosité et l'ouverture d'esprit. Je ne crois pas aux plans de carrière trop structurés, qui peuvent parfois enfermer. Bien sûr, certains parviennent à dérouler une trajectoire quasi linéaire, mais ce n'est pas mon histoire, et ce n'est pas forcément le modèle le plus adapté à un monde en mutation rapide.

Pour un jeune financier, je vois quelques principes simples. D'abord, être curieux, travailler, ouvert et s'intéresser vraiment à ce qui l'entoure. Dans une entreprise industrielle, il est indispensable de comprendre l'activité, les produits, les procédés. Aller sur le terrain, visiter les usines, échanger avec les opérateurs, les ingénieurs, les responsables d'ateliers : tout cela donne du sens aux chiffres. Un bon contrôleur de gestion n'est pas celui qui produit des tableaux, mais celui qui sait expliquer ce qu'il y a derrière un chiffre, qu'il s'agisse de stocks, d'heures d'ingénierie ou de coûts de non-qualité.

Ensuite, il ne faut pas hésiter à sortir de sa zone de confort. Accepter une mobilité, un poste à l'étranger, un changement de périmètre, un passage par un métier adjacent



Le rôle du CFO est d'élargir son champ d'action au-delà des missions traditionnelles

à la finance (trésorerie, M&A, communication financière...) enrichit énormément la vision. Il ne s'agit pas d'accumuler les lignes sur un CV, mais de bâtir une compréhension globale de l'entreprise.

Enfin, je dirais qu'il faut s'immerger dans les opérations, même sans être ingénieur de formation. Dans les sociétés industrielles, les équipes sont généralement fières de leurs produits et très disposées à partager. À partir du moment où vous vous intéressez à ce qu'elles font, elles prennent le temps de vous l'expliquer. C'est ainsi que la finance prend toute sa dimension : lorsque l'on peut relier la ligne d'un compte de résultat à une réalité physique, à un moteur d'avion, à un train d'atterrissage, à une chaîne de montage.

Un leadership financier dans un monde bouleversé

YF | Le fil rouge de Financium cette année, « Vers un nouveau leadership financier dans un monde bouleversé », fait directement écho à l'actualité. Comment abordez-vous ce thème en tant que CFO ?

PB | Ce thème me parle beaucoup, car il décrit précisément l'environnement dans lequel nous évoluons. Je vois trois grands facteurs de bouleversement.

Le premier, ce sont les tensions géopolitiques, qui se sont nettement aggravées. Pour un groupe comme le nôtre, la guerre en Ukraine, les tensions autour de Taïwan, les recompositions d'alliances, ne sont pas des abstractions : elles se traduisent concrètement en risques pour nos chaînes d'approvisionnement, nos marchés, nos devises, notre accès à certaines technologies ou matières premières.

Le deuxième facteur, c'est la vulnérabilité des finances publiques. Lorsque l'État met en place une contribution exceptionnelle sur l'impôt sur les sociétés, nous sommes directement concernés. De même, notre exposition au budget de la Défense suppose une grande vigilance : il peut exister une volonté politique d'accroître les cré-

aits, mais si les contraintes budgétaires deviennent trop fortes, cela restreint mécaniquement les marges de manœuvre.

Le troisième facteur, c'est le retour d'un certain protectionnisme économique. On l'a vu avec l'augmentation des droits de douane décidée par Donald Trump, mais aussi avec les restrictions d'accès à des ressources critiques comme les terres rares, dont 90 % de la production mondiale provient de Chine. Sans licence d'exportation adéquate, vous pouvez vous retrouver privé d'aimants indispensables à la fabrication de moteurs électriques. Ces exemples illustrent la fragilité de certains maillons et la nécessité de penser la résilience dans la durée.

Dans ce contexte, le rôle du CFO est d'élargir son champ d'action au-delà des missions traditionnelles. Renforcer le bilan reste un impératif : un bilan solide est le garant de l'autonomie de l'entreprise à long terme. Une société financièrement affaiblie devient une proie plus facile pour des appétits extérieurs, qu'il s'agisse d'OPA hostiles ou de prises de contrôle opportunistes.

Nous travaillons aussi beaucoup sur la résilience de notre modèle d'affaires, côté clients comme côté fournisseurs. Comment doubler, tripler, parfois quadrupler les sources d'approvisionnement ? Comment se prémunir de la concentration excessive sur une seule zone géographique, lorsqu'on voit ce qui s'est passé avec la Russie et l'Ukraine ? Comment protéger notre patrimoine intellectuel dans un secteur où il n'existe, dans l'aéronautique civile, que quatre motoristes mondiaux ? Ces questions sont au cœur de nos réflexions. Le CFO doit être un acteur à part entière de cette stratégie de protection et de sécurisation.

Safran : des records de performance sur fond de discipline et de visibilité

YF | Les résultats 2023 et 2024 de Safran affichent des niveaux records de croissance, de marge et de cash-flow. Quels ont été, concrètement, les principaux leviers d'amélioration de la performance financière ?

PB | L'aéronautique est une industrie de cycles longs. Les avionneurs lancent un nouveau programme tous les vingt à vingt-cinq ans, et lorsqu'un équipementier est sélectionné pour les moteurs, les trains d'atterrissage ou les systèmes électriques, il le reste pour toute la durée de vie du programme. Cette visibilité structurelle est un atout précieux, surtout comparée à d'autres secteurs que j'ai connus, comme les télécoms, où une innovation peut rebattre les cartes en quelques mois.

Mais cette visibilité ne suffit pas : elle doit s'accompagner d'une discipline de pilotage. Chez Safran, nous avons mis en place un ensemble de rituels qui peuvent paraître lourds, car très répétitifs, mais qui sont efficaces pour éviter toute dérive de trajectoire. Chaque année, nous bâtissons un budget, que nous réactualisons trois fois (actu 1, actu 2, actu 3). Nous l'articulons avec un plan moyen terme qui couvre l'année en cours plus quatre ans. La première année du plan devient ensuite le budget de l'année suivante, et ainsi de suite.

Par-dessus cette mécanique, nous avons instauré des rolling forecasts mensuels. Chaque mois, nous passons en revue les résultats du mois précédent avec chacun de nos grands périmètres, puis nous éclairons les trois mois à venir. Nous sommes ainsi dans une logique de pilotage continu à trois mois, adossée à un budget annuel et à un plan à cinq ans. Cette combinaison de vision de long terme et d'ajustement tactique permanent est, à mes yeux, l'un des facteurs clés de notre performance.

Concrètement, les leviers d'amélioration sont classiques, mais appliqués avec rigueur. D'abord, une maîtrise stricte

des coûts, dans un contexte de forte montée en cadence où l'on doit investir pour suivre la croissance. Ensuite, une obsession du cash : le cash est la « mère de toutes les batailles ». Là où le résultat peut être influencé par diverses conventions, le cash-flow dit toujours la vérité. Nous avons travaillé minutieusement les plans de paiement, la structure des avances clients, et nous avons accepté, lorsque c'était nécessaire, de surstocker pour sécuriser nos livraisons, en assumant l'impact temporaire sur le besoin en fonds de roulement.

Nous avons également renforcé la résilience et l'efficacité de notre chaîne d'approvisionnement. Avec un carnet de commandes qui offre une visibilité d'environ dix ans, la question n'est pas tant de savoir si la demande sera là que d'être capable d'y répondre sans rupture. Cela nous a conduits, par exemple, à reconfigurer certains circuits logistiques. Un train d'atterrissage pouvait, par le passé, être fabriqué en plusieurs étapes étalées entre la France, le Canada, le Mexique, puis revenir en France pour être livré à Toulouse. Nous cherchons systématiquement à raccourcir ces boucles, à réduire les points de fragilité, à optimiser les flux avec nos fournisseurs.

Enfin, nous avons transposé en finance une démarche d'amélioration continue inspirée du Lean et du Six Sigma, que nous avons baptisée « One Safran ». Historiquement, elle concernait surtout l'ingénierie et le manufacturing. Nous l'avons étendue aux processus financiers, en lançant par exemple un chantier « One Safran clôture comptable » afin d'harmoniser les pratiques de clôture de nos différentes entités, avec des check-lists communes, des jalons partagés, un langage homogène. Cette standardisation permet de gagner à la fois en fiabilité et en réactivité.

Chaînes d'approvisionnement et cash : un équilibre à trouver

YF | Dans un contexte de fortes tensions sur les chaînes d'approvisionnement et de montée en cadence industrielle,

quel rôle joue la direction financière pour sécuriser à la fois la croissance et la discipline de cash ?

PB | La direction financière et la direction industrielle sont intimement liées. C'est d'ailleurs symbolique : nos bureaux sont côte à côte. Nous travaillons sur deux axes principaux.

Le premier consiste à optimiser les niveaux de stocks sans compromettre la flexibilité industrielle. Par nature, les opérationnels sont incités à sécuriser en surstockant, surtout lorsque la qualification d'un nouveau fournisseur peut prendre plusieurs années, comme c'est le cas pour des matériaux critiques en aéronautique. L'exemple du titane russe est éclairant : même si notre fournisseur n'était pas directement sous sanction, la guerre en Ukraine nous a poussés à développer une source occidentale alternative, ce qui a demandé près de trois ans. Le surstock est une forme d'assurance, mais c'est aussi du cash immobilisé hors de l'entreprise. Il s'agit donc de trouver en permanence le bon compromis.

Le second axe concerne l'allocation des investissements. Nous consacrons environ 8 % de notre chiffre d'affaires à la R&D, à l'industrialisation et aux capex : environ 4 % pour la recherche et développement, 2 % pour l'industrialisation, 2 % pour les machines et les nouveaux sites. C'est un effort très significatif, mais c'est le prix à payer pour préparer la prochaine génération de produits et maintenir la compétitivité de notre outil industriel. En tant que CFO, je considère que la rémunération des actionnaires doit intervenir après ces investissements, non avant. La priorité, c'est la pérennité de l'entreprise.

Le seul domaine où nous avons encore du mal à contenir la progression des dépenses, c'est l'IT. Entre l'obsolescence programmée, les montées de version régulières et l'exigence croissante en matière de cybersécurité, les coûts s'envolent vite, d'autant plus que la diversité des systèmes hérités de nos acquisitions complique la



Présentation de SAFRAN

Safran est un groupe français de haute technologie, leader mondial en aéronautique, espace et défense. Équipementier de premier rang, le groupe figure parmi les trois principaux motoristes aéronautiques avec Rolls-Royce et General Electric, et couvre l'ensemble de la chaîne de valeur : propulsion, systèmes, équipements aéroportés et sièges passagers.

Sa mission : contribuer durablement à un monde plus sûr, où le transport aérien devient toujours plus respectueux de l'environnement, plus confortable et plus accessible. Implanté sur tous les continents, le groupe emploie 110 000 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 31,3 milliards d'euros en 2025, et occupe, seul ou en partenariat, des positions de premier plan mondial ou européen sur ses marchés. Safran s'engage dans des programmes de recherche et développement qui préservent les priorités environnementales de sa feuille de route d'innovation technologique.

rationalisation. C'est un chantier que nous devons encore approfondir, en lien avec la digitalisation de la fonction finance.

Ressources humaines et digitalisation : les deux prochains grands chantiers

YF | Quels sont vos prochains challenges, les défis que vous souhaitez relever en priorité ?

PB | J'en identifie deux majeurs : les ressources humaines et la digitalisation.

Sur le volet RH, l'enjeu est d'abord quantitatif. À la direction financière, nous comptons un peu plus de 2 000 personnes à l'échelle d'un groupe de 110 000 salariés. Avec un turnover d'environ 10 %, cela signifie que d'ici 2030, près de 40 % de nos effectifs actuels auront quitté la fonction finance de Safran, soit pour rejoindre d'autres métiers au sein du groupe, soit pour poursuivre leur carrière ailleurs. Cela représente environ 800 recrutements, sans

compter les mobilités internes. Il faut donc non seulement attirer, mais aussi fidéliser, donner du sens, proposer des parcours.

Le télétravail, la recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, les attentes en matière de développement personnel : tout cela modifie profondément la relation au travail, notamment pour les plus jeunes. Safran est aujourd'hui une marque très attractive ; certains jeunes talents y voient un accélérateur de carrière, qu'ils « monétisent » ensuite en partant rapidement. Ce n'était pas le cas il y a trente ans, où beaucoup de collaborateurs effectuaient l'essentiel de leur vie professionnelle dans le même groupe.

Sur le plan qualitatif, nous devons aussi revaloriser certaines fonctions, en particulier la comptabilité. Dans l'imaginaire collectif, le « comptable » est parfois perçu comme un simple enregistreur de factures. Or, sans un socle comptable solide, rien ne tient : ni les reportings, ni les analyses, ni les décisions. Nous avons un vrai chantier d'attractivité de la fonction comptable, et je pense que la DFCG peut jouer un rôle important pour changer le regard sur ce métier.

Le deuxième grand défi, c'est la digitalisation de la fonction finance. Nous avons déjà mis en place des centres de services partagés pour la finance, les achats et la paie, avec des gains significatifs grâce à l'automatisation et à la robotisation de certaines tâches. Mais nous ne sommes qu'au début de ce que l'intelligence artificielle va permettre. Nous devons désormais recruter des profils hybrides, qui connaissent suffisamment la finance pour en comprendre les enjeux, mais qui maîtrisent aussi les outils numériques avancés, capables de développer des applications, d'exploiter la donnée, d'imaginer de nouveaux cas d'usage.

Un CFO lecteur du « Mage du Kremlin »

YF | Pour terminer, quelle est l'œuvre artistique, littéraire ou cinématographique qui reflète le mieux votre état d'esprit du moment, et pourquoi ?

PB | J'aurais pu citer *Le Petit Prince* de Saint-Exupéry, figure tutélaire pour beaucoup d'ingénieurs aéronautiques, mais le livre qui m'a le plus marqué récemment est *Le Mage du Kremlin* (auteur Giuliano Da Empoli, éd. Gallimard). J'ai lu trois ouvrages pendant mes dernières vacances, et celui-ci m'a particulièrement frappé. Il propose une plongée dans les coulisses du pouvoir russe, une réflexion sur les mécanismes d'influence, les ambiguïtés, les zones grises. Je le vois un peu comme un « Petit Prince teinté de Machiavel ».

Au-delà du contexte politique, ce qui m'intéresse, ce sont les subtilités psychologiques des décideurs, la manière dont se construisent les rapports de force, les alliances, les silences. Dans le climat actuel de tensions géopolitiques, d'incertitudes économiques et de questionnements sur les intentions des uns et des autres, qu'il s'agisse d'États, de clients, de fournisseurs, ce livre offre une grille de lecture intéressante.

En tant que CFO, je me sens parfois dans une position d'observateur attentif, cherchant à comprendre les motivations profondes des acteurs, les scénarios possibles, les risques cachés, afin de « manœuvrer » l'entreprise au mieux dans cet environnement. *Le Mage du Kremlin* illustre bien ce mélange d'observation, d'analyse et de prudence qui correspond assez à mon état d'esprit du moment.

YF | Merci beaucoup pour cet entretien.

PB | Merci à vous. C'était un plaisir de faire cette interview.

R&

POUR ALLER PLUS LOIN

▼

PALMARÈS PRIX DU DIRECTEUR FINANCIER DE L'ANNÉE

Grand Prix du Jury
Pascal Bantegnie, CFO Safran

Prix Spécial du Jury
Steven Zaat, CFO Air France-KLM



Le Prix de CFO de l'année est surtout une reconnaissance d'une aventure collective et de la qualité des équipes, bien plus qu'un simple succès individuel.

Un CFO moderne doit être à la fois stratégique, maître du cash et capable d'intégrer les enjeux ESG dans les décisions d'investissement et d'allocation de ressources.

La trajectoire de Pascal Bantegnie illustre l'importance de la curiosité, de la mobilité et de la prise de risque plutôt qu'un plan de carrière rigide pour accéder à la direction financière d'un grand groupe industriel.

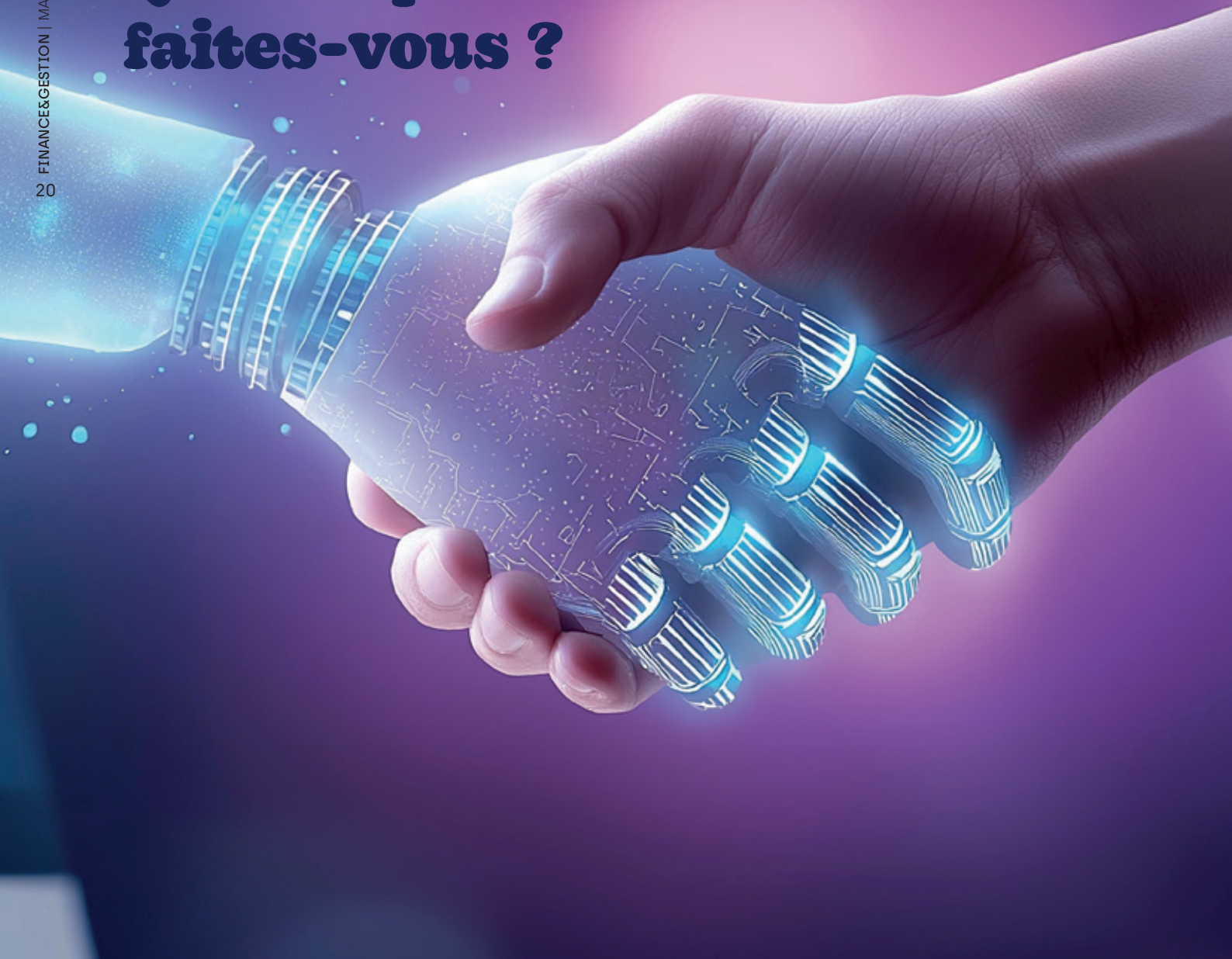
Dans un monde bouleversé par les tensions géopolitiques, la vulnérabilité des finances publiques et le protectionnisme, le CFO doit renforcer la résilience du modèle d'affaires et de la trésorerie.

Les prochains défis majeurs pour Safran sont la gestion d'un renouvellement massif des équipes financières et la digitalisation profonde de la fonction finance, avec des profils hybrides finance/IA.

DOSSIER

AVEZ-VOUS DE BONS RAPPORTS AVEC L'IA ?

Quelles prévisions faites-vous ?



Quelles prévisions faites-vous ?

La recherche d'un ROI oblige à dépasser l'effet de mode. L'implantation durable de l'IA dans votre organisation doit observer quatre obligations :

- Un essentiel cadrage préalable des besoins et des limites de l'outil
- Une acculturation des hommes de l'entreprise
- Une exigence absolue sur la qualité, la fiabilité, la traçabilité des données
- Une transparence sur le « mapping » des décisions associant IA et prises de décisions.

Commençons par quelques situations vécues : « J'ai des problèmes de positionnement marketing de ma gamme de produits face à un marché extrêmement touffu. Je vais lancer un projet IA qui va décider à ma place de mon positionnement produits-marché et de l'allocation de ressources qui en résulte. »

« Je suis directeur financier et, avec le contrôleur de gestion, nous devons élaborer un dossier de proposition d'investissements alternatifs [Project *Appropriation Request* ou PAR]. Il y a trois profils d'investissements possibles, le volume de données à prendre en compte est considérable, leur fiabilité n'est pas évidente et, a fortiori, les modèles de décision associés pas très robustes pour faire un choix éclairé. Je décide de confier à l'IA le soin de me fournir des modèles de décision sans entreprendre un tra-

vail préalable de sélection et de fiabilisation des bases de données sous-jacentes. »

Si vous vous reconnaissez dans les cas de figure mentionnés ci-dessus, vous risquez d'être très déçu par le résultat obtenu faute d'un travail préalable de structuration des bénéfices (ROI) attendus et des données concernées. Au mieux, vous effectuerez un travail inutile et très consommateur de temps. Au pire, votre travail vous conduira à prendre des décisions contraires à l'intérêt de votre entreprise. Le présent dossier reprend une sélection d'articles fondés sur des expériences vécues, avec des réussites et des échecs mettant en lumière des facteurs clés de succès pour une mise en œuvre constructive de l'IA, qui deviendra un levier puissant d'aide à la prise de décision et au déploiement stratégique.

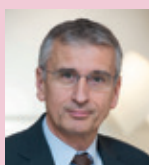
Nous reprenons ci-dessous quelques idées clés partagées par les divers contributeurs aux différents articles du dossier :

- **L'intelligence artificielle doit être conçue comme un projet de transformation de l'entreprise**, les changements dans l'organisation, les compétences, les métiers et les schémas d'aide à la décision clairement mis en évidence. Cette phase d'acculturation est indispensable pour un déploiement de l'IA dans l'entreprise à des fins de productivité, d'efficacité dans les prises de décision, de rationalisation du système de données sous-jacentes. À cet égard, l'article de Malgorzata Figaszewska, expliquant comment l'IA a permis

d'accélérer l'intégration de systèmes d'information dans un contexte de fusion, est très éclairant.

- **Les données doivent être définies comme des leviers de création de valeur** ; les liens entre prise de décision, données les supportant et stratégie doivent être spécifiés, constituant de ce fait une piste d'audit régulièrement réévaluée. À cet égard, l'article de deepika.ai explicite bien ce point et rappelle qu'à ce jour, 95 % des organisations n'obtiennent pas de ROI mesurable. D'autre part, l'auteur insiste sur la nécessité de descendre à un niveau très bas, approche « bottom-up », dans la définition de la donnée pour que l'outil joue son rôle de fédérateur des besoins des métiers.
- **Une mise en place réussie de l'IA se traduit par une orientation proactive des systèmes de pilotage**, comme le soulignent Matthew Seguin et Frédéric Saunier, qui développent dans leurs articles les thèmes du « predictive analytics » et des « réconciliations de données », fondés sur une pratique étendue de la **reprévision** systématique s'appuyant sur des données fiables et déployées dans les métiers.
- En outre, comme le souligne Éléonore Favero, une gouvernance très stricte des données et des cas d'usage est indispensable à la maîtrise des **risques juridiques**.

Nous vous souhaitons une bonne lecture de ces articles très riches d'enseignements.



PAR **ARMAND ANGELI**

Membre du Comité éditorial de Finance&Gestion, Vice-Président du groupe Transformation digitale



DOMINIQUE CHESNEAU

Vice-Président Groupe Financement et Trésorerie, DFCG, consultant et enseignant en Finance HEC et EDHEC



ET **DENIS MOLHO**

Membre du Comité éditorial de Finance&Gestion, consultant et formateur en stratégie et transformation digitale, auteur d'ouvrages de référence

Artificial Intelligence as Finance Co-Pilot

22 FINANCE&GESTION | MARS-AVRIL 2026

Artificial Intelligence (AI) is precipitating a fundamental transformation in the finance function, recasting the role of the Chief Financial Officer (CFO) from a traditional guardian of financial data to a strategic architect of value creation. The modern CFO is now expected to be an orchestrator of integrated human-AI decision ecosystems, leveraging AI not merely as an automation tool but as a "finance co-pilot" for planning, forecasting, and capital allocation. This shift moves the finance function from a backward-looking reporting role to a forward-looking, proactive force driving robust growth and competitive advantage.



MATTHEW SEGUIN

Senior Business Program
Manager E-toile Consulting

The primary challenge organizations face is bridging the gap between experimental AI pilots and scalable, enterprise-wide value delivery. A significant "GenAI Divide" has emerged, where 95% of enterprise pilots fail to produce measurable financial results. By 2026, it is predicted that while over 80% of organizations will have adopted Generative AI, only 16% will do so successfully.

Achieving success hinges on a finance-led strategy that anchors AI investment in a disciplined value framework. This requires treating AI as a capital investment, demanding a clear path to improving EBITDA, reducing risk, or enhancing capital efficiency. The core success factors are a robust governance structure chaired by the CFO, the implementation of a CFO-grade hybrid technology architecture, and a diligent focus on navigating significant challenges, including regulatory complexity, cultural resistance, and data quality issues. Ultimately, the successful adoption of AI is not a technological problem but a challenge of leadership, finan-

cial accountability, and strategic governance, placing the CFO at the epicenter of this transformation.

The Evolving Role of the CFO in the Age of AI

The integration of AI is fundamentally redefining the mandate and influence of the CFO. The role is expanding beyond traditional financial stewardship to encompass strategic leadership in technology adoption and value creation – *Figure 1*.

From Financial Steward to Strategic Architect

The traditional image of the CFO as a meticulous keeper of the books is being rapidly replaced. AI empowers a pivotal transition where "the most effective finance leaders are not just guardians of financial data, but strategic architects who leverage AI to drive robust growth, uncover competitive advantages, and shape the future of their organizations." This evolution involves three critical shifts:



Figure 1. Thinking of a CFO as Growth Architect and not just a Financial Guardian.

- **Predictive Analytics and Forecasting:** Moving beyond historical data, AI models analyze vast inputs — market trends, customer behavior, supply chain fluctuations — to create dynamic and accurate financial forecasts, enabling the C-suite to anticipate market shifts.
- **Intelligent Automation (RPA):** Repetitive, rules-based tasks like invoice processing and data entry are automated with speed and precision, freeing finance teams to focus on complex problem-solving and strategic analysis.
- **Enhanced Risk Management:** AI systems continuously monitor transaction data to detect anomalies and suspicious patterns in real-time, significantly improving fraud prevention and compliance adherence.

The CFO as AI Sponsor and Value Owner

A successful AI strategy requires that AI be treated as a "capital allocation and margin decision, not a tech experiment." This positions the CFO as the

natural chair of enterprise-level Executive AI Councils. In this capacity, the CFO is accountable for:

Directing Capital Allocation: Approving AI investments and setting acceptable risk thresholds.

Defining the Value Narrative: Ensuring every AI initiative has a clear financial hypothesis and is linked to measurable business outcomes, such as EBITDA impact.

Ensuring Financial Accountability: Owning the financial controls and performance tracking for all AI use cases.

Orchestrator of Human-AI Decision Ecosystems

The most profound shift is the CFO's new role in orchestrating human-AI decision-making. AI has evolved from a simple efficiency tool into a "decision partner," functioning as a finance co-pilot. This requires the CFO to manage an integrated ecosystem where AI enhances, but does not replace professional judgment by providing

scale, speed, and analytical depth, while accountability remains firmly with management.

A Value-Driven Framework for AI Investment

To escape the cycle of failed pilots, organizations must adopt a disciplined, CFO-led AI Value Framework. This framework ensures that all AI investments measurably improve financial performance, control risk, and can be scaled responsibly. Its core principle is clear: "If AI cannot demonstrate a credible path to EBITDA improvement, risk reduction, or capital efficiency — it is not a finance-grade investment."

Key Components of the Framework

Table 1 (next page) Key Components of the Value-Driven Framework.

Measuring ROI and Performance

A critical challenge is the successful measurement of AI's financial impact. High-performing organizations ["AI

Component	Description	Key CFO Questions & Criteria
Value Hypothesis	Every AI initiative must start with a clear, quantifiable financial hypothesis.	Which P&L line does this improve? Is the impact cost, revenue, or risk reduction? Can value be measured within 6-12 months?
Use Case Prioritization	Focus investment on high-confidence, financially material use cases.	Criteria: Financial Materiality (EBITDA impact \gt 1-2%), Data Readiness, Low-Medium Regulatory Risk, Time to Value ($<$ 12 months), Scalability.
Investment & Funding Model	Treating AI like a capital investment, subject to rigorous financial discipline.	Practices: Stage-gate funding (Pilot $>$ Scale $>$ Industrialize), require value validation before scaling, separate "Run" vs "Transform" budgets.
Governance & Control	Embed controls by design to meet regulatory and audit requirements.	Controls: AI steering committee (Finance, IT, Legal, Risk), GDPR & EU AI Act compliance checkpoints, clear data and outcome ownership.

Table 1. Key Components of the Value-Driven Framework

KPI Category	Key Performance Indicators (KPIs)	Outcome Key Indicators (OKIs)
Financial (Primary)	EBITDA Impact (+150 bps margin), Cost Reduction (10-25%), Revenue Uplift (+1-3%), Working Capital (\downarrow DSO / \downarrow inventory days).	Improve Profitability (EBITDA uplift vs plan), Reduce Risk (Loss avoidance €).
Operational (Enablers)	Cycle Time (e.g., Close reduced from 8 \rightarrow 5 days), Automation Rate , Forecast Accuracy (+10-20% improvement).	Increase Efficiency (FTE hours redeployed), Accelerate Decisions (Time-to-decision reduced).
Risk & Compliance	Model Explainability (100% auditable decisions), Data Privacy Incidents (Zero), Human Oversight Coverage .	N/A

Table 2. How to Measure ROI and Performance

#	Challenge	Business Impact
1	Lack of Common AI Literacy	Misalignment on capabilities; unrealistic roadmaps.
2	Measuring AI ROI & Financial Impact	Difficulty quantifying value; inconsistent performance measurement.
3	Data Quality & Ownership Ambiguity	Poor model outputs; stalled projects; decisions based on unreliable data.
4	Regulatory Uncertainty (GDPR, EU AI Act)	Hesitation to deploy amid compliance risk; potential fines.
5	Overemphasis on Technology vs. Use Cases	"Shiny object" syndrome; pilots with no clear value or P&L impact.
6	Talent Gaps & Skills Shortage	Increased costs, slower execution, and vendor lock-in risk.
7	Legacy Systems & Integration Challenges	Data silos and higher implementation costs, delaying value realization.
8	Ethical and Explainability Concerns	Resistance due to opaque models; difficult audit trails and reputational risk.
9	Change Management & Cultural Resistance	Underutilized investments and lost efficiency gains. 45% of CEOs report active hostility toward AI initiatives.
10	Scaling from Pilots to Enterprise Value	Successful tests but no broad operational impact; sunk costs.

Table 3. Navigating the Challenges of AI Transformation

Pacesetters") achieve returns of 10.30 per dollar invested, while average performers see only 3.70. To bridge this gap, performance measurement must evolve.

Performance Metrics

Table 2 (previous page) How to Measure ROI and Performance.

Navigating the Challenges of AI Transformation

The path to AI-driven value is fraught with interconnected challenges that weaken ROI. Based on European AI transformation narratives, the primary drivers of failure are not isolated technical issues but intersections of human, technical, and regulatory systems.

Top 10 Challenges for European CFOs

Table 3 (previous page) Navigating the Challenges of AI Transformation.

ROI Impact Zones: The Compounded Effect of Challenges

These challenges rarely occur in isolation. Their overlaps create zones of compounded negative impact on ROI.

Cost Drag Zone (Legacy + Data + Talent): ROI is eroded by hidden integration, data clean-up, and upskilling costs, which increase project timelines and labor expenses.

Innovation Stagnation Zone (Strategy + Culture + Scaling): ROI potential is blocked by organizational misalignment. Without a clear strategy tied to culture and scaling, AI initiatives remain experiments with low conversion from pilot ROI to enterprise value.

Risk Cost Premium Zone (Regulation + Ethics + Security + Vendors): Value realization is offset by elevated gov-

ernance, compliance overhead, and risk premiums. This "regulatory-ethics-security triangle" constrains ROI until sufficient investment is made in trustworthiness.

Architecting AI for Financial Control and Trust

For an AI solution to be acceptable for finance, it must be predictable, auditable, and economically defensible. A single, general-purpose public model is deemed "necessary but insufficient alone." The recommended approach is a layered, governed intelligence stack.

For an AI solution to be acceptable for finance, it must be predictable, auditable, and economically defensible

Recommended CFO AI Architecture

A CFO-grade solution should be built on Hybrid, Domain-Specialized, Governed LLM architecture. This combines multiple components to ensure trust, manage risk, and deliver value.

CFO AI Architecture

Table 4 (next page). CFO AI Architecture Recommendations

Tiering AI Capability by Financial Risk

Different finance functions require different levels of AI control. The winning strategy is to tier

AI capability by financial risk exposure

Table 5 (next page). Tiers of Financial Risk by AI Capability

The rule of thumb is Insight → Foundation LLM; Decision → RAG + Domain LLM; Execution → Agentic + Controls.

The Regulatory and Governance Imperative

Robust governance is non-negotiable for AI in finance, particularly in Europe. The structure must place financial accountability at the center, separate innovation from control, and align with Audit Committee expectations.

A CFO-Centric AI Governance Structure

A recommended governance model establishes clear lines of authority and accountability:

- **Board of Directors / Audit Committee:** Provides oversight, sets risk appetite, and ensures AI risk and control effectiveness.
- **Executive AI Council:** Chaired by the CFO, this body sets the enterprise AI strategy, approves investments, and owns value realization targets (EBITDA, cash, risk).
- **CFO AI Steering Committee:** Translates strategy into finance-specific execution, prioritizes use cases, and tracks benefits realization.
- **AI Risk & Control Layer:** A non-negotiable layer responsible for model validation, bias testing, data governance, and ensuring alignment with the EU AI Act, SOX, and GDPR.
- **AI Delivery & Operations:** The team that builds and runs models, responsible for cost management and performance, with a guardrail that no model goes live without finance sign-off.



The European Union AI Act

CFOs must understand their organization's role and obligations under the EU AI Act's risk-based regime.

- **Provider:** An entity that develops or brands an AI system and places it on the EU market. This role carries heavy obligations, including establishing a risk management system, maintaining technical documentation, and registering high-risk systems.
- **Deployer:** An organization that uses an AI system internally. This is the typical CFO scenario. Key obligations for deployers of high-risk systems include:
 - Using systems only for their intended purpose.
 - Assigning human oversight to competent staff.
 - Monitoring the system's operation and acting if it poses risks.
 - Retaining logs for compliance checks and cooperating with authorities.

If a deployer substantially modifies an AI system or changes its intended purpose, it may be reclassified as a Provider, inheriting the associated obligations.

Technological Convergence and the Future of AI in Finance

AI does not innovate in isolation. The World Economic Forum's 3C Framework (Combination, Convergence, Compounding) explains that technological progress emerges from the combination of different technologies, which leads to the convergence of value chains and, ultimately, compounding benefits as adoption scales.

AI serves as a unique "interlocutor," capable of integrating with and enhancing all other technological domains. Key combination patterns shaping the future include:

- **Multi-agent Systems:** Coordinated collectives of specialized AI agents that can distribute tasks to achieve unified goals, operating like a digital workforce. Open standards like

Anthropic's Model Context Protocol (MCP) are emerging to enable this collaboration by structuring how information flows between models and tools.

- **Distributed Edge Intelligence:** Embedding AI capabilities directly at the network periphery (e.g., on IoT devices) to enable local processing. This combination of Edge AI and federated learning improves real-time responsiveness and enhances data privacy.

The next frontier for AI in finance will be shaped by increasingly autonomous, efficient, and specialized systems. This includes the emergence of self-optimizing AI networks and hybrid intelligence architectures that combine predictive, generative, and embodied AI, moving away from a one-size-fits-all approach toward sophisticated, purpose-built financial intelligence.

R&

Layer	Component	Purpose
Intelligence	Foundation LLM (e.g., GPT-class)	Provides the core cognitive engine for reasoning, summarization, and scenario analysis.
Intelligence	Finance-Tuned Models	Fine-tuned on IFRS/GAAP, risk, and tax language to ensure higher financial accuracy and build credibility.
Data & Grounding	Retrieval-Augmented Generation (RAG)	Grounds answers in approved enterprise data (ERPs, financial models, policies), reducing hallucination risk and providing a clear audit trail to source data. This is the control layer CFOs expect .
Execution	Agentic LLM Systems	Embeds LLMs into workflows to execute analyses, apply rules, and escalate decisions to humans. This is how AI moves from insight to execution and has a direct EBITDA impact.
Governance	Governance Layer	Provides explainability, audit logs, bias controls, and ensures compliance with regulations like the EU AI Act.
Deployment	Private / Self-Hosted LLMs	A strategic choice for highly regulated functions (risk, tax, M&A) to ensure data sovereignty and full control.

Table 4. CFO AI Architecture Recommendations

Function	Primary CFO Objective	Recommended LLM Stack	CFO Control Level
FP&A	Predictability, scenario confidence	Foundation LLM + RAG + Light Agent Layer	Medium: Human sign-off required.
Treasury	Cash certainty, liquidity resilience	Domain LLM + RAG + Agentic Controls + Private Deployment	High: Guardrails, thresholds, and mandatory escalation.
Risk Management	Loss prevention, regulatory defensibility	Private LLM + Domain LLM + Strong RAG + Governance Layer	Very High: Full auditability, explainability, traceability.
Audit & Compliance	Assurance, transparency	Private, Domain-Specialized RAG LLM (No Autonomous Execution)	Maximum: Read-only, explainable, regulator-ready.

Table 5. Tiers of Financial Risk by AI Capability

IN SUMMARY

A CFO's role is moving from a "Master of Spreadsheets" to a "Strategic Architect"

Delivering measurable financial results is based on a cross-functional strategy and use of outcome-based metrics.

AI solutions need to have a Hybrid Architecture and not rely on a single general-purpose AI model of "One size fits all".

Initiative must be anchored to a clear financial hypothesis—specifically targeting EBITDA uplift [typically 150–400 bps over 36 months] or cash flow improvements.

"Cost Drag" of Legacy Systems due to fragmented data and technical debt are primary barriers to achieving expected ROI.

Compliance is a Competitive Advantage.

Human talent requirements are shifting from data entry to problem framing and AI orchestration.

AI fundamentally changes the financial reporting function from "backward-looking" to forward-looking – predictive forecasting.

IA et métiers

pourquoi seule une approche Bottom-Up peut générer un ROI

L'IA générative promet beaucoup, mais crée encore trop peu de valeur en entreprise. En analysant quarante ans d'innovations, d'échecs emblématiques et de retours d'expérience terrain, cet article défend une approche métier Bottom-Up comme levier décisif de ROI.



PAR **JEAN-MICHEL GHIDAGLIA**

Président
de [deepika.ai](https://www.deepika.ai),
IA pour les métiers



ET **DELPHINE NOUVIAN**

Sales & marketing
de [deepika.ai](https://www.deepika.ai),
IA pour les métiers



Un retour sur le phénomène de Big Data s'impose

Seuls 5 % des projets IA parviennent à générer un ROI

L'histoire de l'Intelligence Artificielle (IA) est jalonnée de succès spectaculaires et d'échecs tout aussi marquants. Ces derniers constituent autant d'opportunités, à condition de savoir en tirer les bonnes leçons. Dans le contexte de l'entreprise, un échec ne signifie pas qu'un outil ne fonctionne pas, mais qu'il ne génère pas de retour sur investissement (ROI).

Un rapport récent du MIT (Massachusetts Institute of Technology) est sans appel : malgré des investissements estimés entre 30 et 40 milliards de dollars dans l'IA générative, 95 % des organisations n'obtiennent aucun ROI mesurable. De son côté, McKinsey observe que si de nombreuses entreprises ont engagé des initiatives autour de l'IA générative, la majorité d'entre elles en est encore aux premiers stades du déploiement à grande échelle et de la création de valeur. Les écarts de résultats entre acheteurs (grandes entreprises, ETI, PME) et développeurs (éditeurs, startups,

cabinets de conseil) sont tels que ce phénomène est désormais qualifié de « fracture de l'IA générative ».

Seuls 5 % des projets pilotes parviennent à générer une valeur significative, tandis que l'immense majorité reste sans impact sur le compte de résultat. Cette fracture ne s'explique ni par la qualité des modèles ni par la réglementation, mais bien par l'approche adoptée. L'exemple d'IBM Watson, lancé en 2011 puis abandonné, illustre parfaitement ce constat.

Cet article propose d'analyser les racines de ces échecs et de mettre en lumière une approche alternative, déjà éprouvée sur le terrain, permettant de transformer réellement l'IA en levier de création de valeur.

L'informatique au service de l'économie

L'essor de l'informatique a d'abord été porté par de grands défis technologiques : déchiffrer les codes ennemis durant la Seconde Guerre mondiale, conquérir l'espace, prévoir la météo. Plus tard, le développement des jeux vidéo dans les années 1980 a entraîné

l'émergence des cartes graphique (GPU), devenues aujourd'hui un pilier de l'IA générative.

Dans les entreprises, l'informatique fait son entrée dans les années 1980 avec un objectif clair : améliorer l'efficacité administrative à travers la bureautique et les outils de gestion. Dans les années 2000, elle devient un levier de gestion de la relation client (CRM) et du marché. Puis, dans les années 2010, le numérique s'impose comme un levier stratégique, transformant en profondeur les modèles d'affaires, notamment avec l'essor du e-commerce. Depuis 2020, l'enjeu est désormais de créer de la valeur à partir des données, grâce à l'IA.

Big Data, BI et Machine Learning : les fondations

Un retour sur le phénomène du Big Data s'impose. En 2006, Google inspire le projet open source Hadoop, rendant possible le stockage et le traitement distribués de volumes massifs de données. Cette évolution tombe à point nommé : avec le Web et l'Internet des

Objets, les entreprises accèdent à une quantité inédite de données potentiellement exploitables.

Se développent alors la Business Intelligence (BI) et le Machine Learning (ML). La BI permet de visualiser et d'analyser de grandes masses de données pour piloter l'entreprise. Le ML va plus loin en apprenant à partir des données, en révélant des relations de cause à effet non triviales et en permettant de simuler des scénarios prospectifs. Dans les deux cas, il s'agit d'outils d'aide à la décision, longtemps cantonnés aux laboratoires ou aux équipes spécialisées.

La révolution de l'IA générative

L'année 2019 marque une rupture avec l'émergence des grands modèles de langage (LLM). Pour la première fois, les interactions homme-machine ne passent plus par le code, mais par le langage naturel. Certes, des assistants vocaux comme Siri existaient déjà depuis 2011, mais leurs capacités restaient limitées à des tâches simples.

Avec GPT-2 en 2019, puis ses successeurs, les LLM comprennent le contexte d'une question et produisent des réponses originales, construites à partir de leur phase d'apprentissage. Cette démocratisation de l'IA ouvre un champ d'usages inédit dans l'entreprise, bien au-delà du cercle des développeurs.

Cette évolution technologique s'accompagne d'une structuration organisationnelle progressive: création des Directions des Systèmes d'Information (DSI) dans les années 1980, puis des Data Labs dans les années 2010, appelés à coopérer étroitement avec les DSI.

L'approche Top-Down: une limite structurelle

Du point de vue des métiers, cette organisation induit une approche Top-Down. Lorsqu'un métier — par exemple la direction financière — exprime un besoin, il doit s'inscrire dans un cadre technologique préexistant, rarement conçu pour ses processus spécifiques.

Parallèlement, les éditeurs de solutions Big Data et IA, s'adressant principalement aux DSI et aux équipes data, ont développé des plateformes généralistes capables de couvrir un large spectre de cas d'usage. Des outils comme Alteryx, Databricks ou Dataiku en sont des exemples emblématiques.

Conçues pour être universelles, ces plateformes se révèlent complexes à prendre en main pour les experts métiers. Il ne s'agit pas seulement de connecter des données, mais d'intégrer un savoir-faire métier complexe, souvent implicite. Certains éditeurs annoncent aujourd'hui un pivot vers des applications métiers spécialisées, au prix d'un effort considérable.

Les assistants IA génériques: utiles mais insuffisants

Les assistants IA génériques ont pourtant leur utilité. Microsoft Copilot, Amazon CodeWhisperer ou Tabnine rendent de réels services pour des usages transverses: rédaction de comptes rendus, synthèses, emails, génération de code. Ils permettent un gain de temps significatif en automatisant des tâches à faible valeur ajoutée.

Cependant, ces outils restent des assistants, non des acteurs autonomes. Ils nécessitent une supervision constante et contribuent avant tout à une montée en compétence individuelle. Or, la performance glo-

bale de l'entreprise repose sur un travail collectif, structuré par des règles communes, explicites ou implicites, que les IA généralistes ignorent.

Les hallucinations: un risque inhérent aux LLM

Les erreurs produites par les LLM sont communément appelées «hallucinations»: informations fausses, inventées ou non vérifiées. Elles résultent du mode de fonctionnement même des modèles, qui prédisent statistiquement le mot suivant sans compréhension sémantique au sens humain.

Pour limiter ce risque, il est indispensable de contraindre fortement le contexte, en intégrant des règles et des connaissances métiers précises dans les interactions avec le modèle.

Vers une approche Bottom-Up

Fort de ces constats, notre expérience dans le développement d'IA pour les métiers nous conduit à préconiser une approche Bottom-Up. Elle consiste à partir de la connaissance détenue par les experts métiers, ainsi que de bases documentaires spécialisées, internes ou externes à l'entreprise.

À partir de ces éléments, on construit des bases de données métiers spécifiques, avec une granularité adaptée. Dans le domaine juridique, par exemple, une base dédiée au droit pénal diffère profondément de celle du droit de la famille, tant par son contenu que par sa structure. Cette démarche s'apparente à une véritable gestion des connaissances.

Plusieurs bases peuvent coexister au sein d'une même entreprise, interconnectées au système d'information global, avec des droits d'accès maîtrisés.

Les bénéfices concrets de l'approche Bottom-Up

Cette approche présente plusieurs avantages décisifs. Le plus immédiat est la réduction drastique du risque d'hallucinations, puisque les réponses sont ancrées dans des connaissances métier validées.

Elle favorise également la co-construction : experts métiers, développeurs et architectes IA collaborent au sein d'équipes projet pour concevoir des modèles d'IA de connaissance. Cette dynamique contribue à casser les silos organisationnels.

Enfin, la mutualisation des outils s'autorégule naturellement au niveau pertinent, permettant à la fois l'interopérabilité nécessaire entre métiers et une réduction significative des coûts d'exploitation.

Une évolution progressive des modes de travail

L'approche proposée respecte, dans un premier temps, les processus métiers existants. Elle s'inscrit dans une logique d'évolution plutôt que de rupture, facilitant l'adoption par les équipes. Le ROI initial provient d'une amplification de l'efficacité à processus quasi constants.

Dans un second temps, une fois l'outil pleinement adopté et les premiers retours d'expérience capitalisés, les équipes peuvent revisiter leurs processus à la lumière des nouvelles capacités offertes par l'IA. C'est à ce stade que de véritables disruptions deviennent possibles, avec des ROI pouvant atteindre des niveaux très élevés.

R&

IBM Watson : une leçon à retenir

IBM Watson, conçu pour répondre à des questions en langage naturel, impressionne en 2011 en remportant le jeu télévisé Jeopardy!. Fort de ce succès, IBM lance « Watson for Oncology », destiné à suggérer des traitements aux oncologues à partir de données médicales et scientifiques.

En pratique, le système se révèle peu fiable. Les cliniciens dénoncent le manque de transparence des algorithmes, des données d'entraînement biaisées et des connaissances insuffisamment mises à jour. Vendu comme une solution universelle, Watson nécessitait en réalité une ingénierie lourde et spécifique pour chaque client. Le modèle économique n'a pas tenu et IBM a mis fin au projet en 2021, après des investissements estimés à plusieurs milliards de dollars.



L'IA ne manque pas de puissance, mais de ROI

Le principal obstacle à l'adoption et l'usage n'est pas le modèle, mais l'approche Top-Down

Les assistants IA généralistes améliorent l'efficacité individuelle, pas la performance métier

Sans connaissance métier intégrée, les risques d'hallucination des LLM sont plus forts

La création de valeur naît d'une IA Bottom-Up, conçue par et pour les métiers.

Références bibliographiques

The GenAI Divide - State of AI in Business 2025, Rapport MIT, juillet 2025

J.-M. Ghidaglia & N. Vayatis, *Comment faire sortir l'Intelligence Artificielle des labos*, Les Échos, 25 janvier 2019

L'Intelligence Artificielle en trésorerie

de l'expérimentation à la réalité opérationnelle

Face à l'essor de l'IA, la trésorerie passe de l'expérimentation à l'opérationnel : prévisions améliorées, gestion prédictive du risque de change et automatisation des processus apportent des gains concrets. Le succès de telles initiatives nécessite données de qualité, gouvernance, compétences et adoption progressive pour une trésorerie augmentée.



PAR **FRÉDÉRIC SAUNIER**

General Manager, Diapason

Une mutation inévitable

Les applications de l'Intelligence Artificielle dans le domaine de finance de marché se multiplient rapidement. Selon l'étude EY «DNA of the Treasurer» (septembre 2025), 70% des trésoriers déclarent développer activement des compétences en IA au sein de leurs équipes. Pourtant, les déploiements en production restent marginaux dans la trésorerie d'entreprise.

Entre les promesses des nouvelles technologies et la réalité de leur mise en œuvre, il apparaît nécessaire de faire un panorama synthétique et factuel des opportunités offertes par les techniques d'IA au sein des départements de trésorerie, en s'appuyant sur les premiers retours d'expérience terrain.

Un secteur en pleine réflexion

L'Intelligence Artificielle s'impose désormais systématiquement dans les discussions portant sur la transforma-

tion digitale des entreprises. Bien que la trésorerie d'entreprise n'échappe pas à cette tendance, elle se distingue par un écart significatif entre l'enthousiasme affiché et les déploiements concrets.

En effet, si les départements trésorerie sont actuellement dans une phase d'exploration active, les retours du terrain révèlent un décalage entre l'intérêt pour l'IA et les projets concrets. Peu de directions financières ont déployé l'IA de façon significative, même si elles sont nombreuses à examiner le sujet ou à mener des projets pilotes. Cette prudence s'explique par la complexité technique, les prérequis en matière de données et les enjeux de gouvernance propres à la fonction trésorerie.

Domaines d'expérimentation prometteurs

Malgré ces défis, trois domaines se démarquent comme particulièrement adaptés à l'application de l'IA dans la trésorerie d'entreprise :

1. Amélioration des prévisions de trésorerie

Ce cas d'usage est le plus exploré mais également le plus exigeant en termes de prérequis. La méthodologie consiste

à analyser et à s'appuyer sur les motifs des flux de trésorerie passés, afin de prédire les tendances futures.

Les algorithmes de Machine Learning sont en mesure de traiter d'importants volumes de données historiques et de détecter des corrélations entre les flux endogènes et des facteurs externes, comme la saisonnalité ou l'évolution du prix de certaines matières premières selon les secteurs d'activité.

La qualité, l'homogénéité et la quantité des données sont essentielles pour le succès de ces projets. Les résultats obtenus lors des premières expérimentations montrent une amélioration de la précision des prévisions, tant à court terme (horizon du cash manager) qu'à moyen ou long terme.

Toutefois, ces gains sont conditionnés à une discipline rigoureuse de gestion des données sur la durée et à une capacité du trésorier à interpréter les résultats avec un esprit critique.

2. Analyse prédictive du risque de change

Ce domaine est crucial pour anticiper les expositions au risque de change, identifier les sur- ou sous-couvertures, limiter le risque de liquidité induit par un mauvais positionnement des expositions dans le temps, et optimiser les stratégies de couverture.

IA

La neutralisation des positions de change et la diminution des coûts de swap sont deux objectifs auxquels l'IA peut apporter une réponse concrète, en dépit de l'imprévisibilité et de la complexité des marchés financiers.

3. Automatisation des processus

Cette approche offre le retour sur investissement le plus rapide et mesurable. La classification automatique des mouvements bancaires et la détection d'anomalies reposent sur des technologies d'IA matures, permettant des gains de productivité significatifs.

Réconciliation intelligente par IA générative

L'IA générative facilite l'interprétation de documents non structurés, rendant possible l'automatisation des processus de réconciliation. Les contrats et confirmations de transactions structurées et complexes peuvent être analysés automatiquement. L'IA générative permet d'extraire les termes et conditions financiers de ces contrats afin d'intégrer et d'alimenter automatiquement les champs de saisie attendus dans le système d'information.

L'intégration des transactions de financement et de leur échéancier constitue un cas d'application particulièrement pertinent, permettant d'automatiser et de sécuriser les processus tout en réduisant les risques d'erreur de saisie.

Ces processus, auparavant manuels et chronophages, bénéficient d'une technologie qui accroît l'efficacité tout en réduisant les coûts et les risques opérationnels.

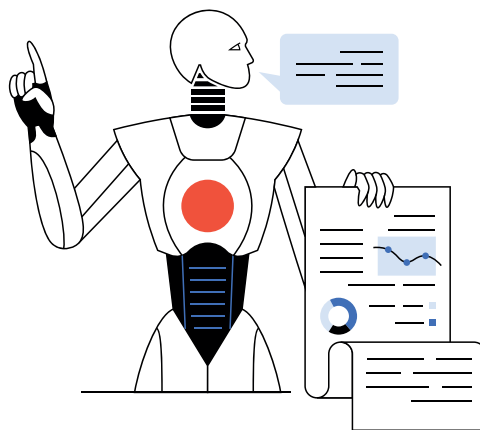
Prérequis techniques, organisationnels et humains

La disponibilité et la qualité des données constituent le premier facteur de succès ou d'échec des projets d'IA en trésorerie. Les départements trésorerie

doivent traiter des données financières critiques qui nécessitent une fiabilité absolue.

Les algorithmes d'IA nécessitent une profondeur d'historique minimale, des historiques complets, homogènes et structurés, ce qui n'est pas toujours le cas dans toutes les organisations.

Sans être expert en IA, les trésoriers doivent être en mesure d'appréhender le fonctionnement de la méthodologie, et de toujours garder un œil critique sur les résultats obtenus et les informations que l'algorithme fournit. Un changement de périmètre organisationnel,



une opération de croissance externe ou un « cygne noir » ne peuvent être prédits par l'algorithme.

Enfin, la conduite du changement est un enjeu organisationnel fondamental. Le développement d'une culture axée sur la donnée est nécessaire, tout en préservant l'expertise professionnelle et le sens critique des équipes.

Une approche progressive

Pour faire face à ces défis, il est nécessaire d'opter pour une stratégie d'adoption progressive. Les départements trésorerie doivent démarrer par des projets pilotes sur des périmètres restreints (quelques filiales ou business units représentatives), avec des cas d'usage simples et mesurables, avant d'envisager une extension.

Cette démarche progressive contraste avec un engouement parfois excessif autour de l'Intelligence Artificielle, mais elle correspond aux meilleures pratiques observées sur le terrain et maximise les chances de succès.

Vers une trésorerie augmentée

L'IA redéfinit progressivement le rôle du trésorier. Délesté des tâches administratives répétitives, disposant d'outils d'analyse prédictive plus performants, le trésorier peut se consacrer à des tâches à valeur ajoutée et à la création de valeur.

Cette transformation s'inscrit dans une tendance plus large, où la trésorerie devient un partenaire stratégique de la direction générale, au-delà d'un simple rôle de gestionnaire de flux. L'IA agit ainsi comme un véritable levier de changement, permettant aux départements trésorerie d'optimiser leurs processus tout en montant en compétence sur les dimensions analytiques et stratégiques.

L'objectif est de créer une fonction trésorerie augmentée, alignée sur les objectifs stratégiques de l'organisation, et de participer à la performance globale de l'entreprise.

Conclusion : Pragmatisme et excellence opérationnelle

La question n'est désormais plus de savoir si l'IA va transformer le métier du trésorier, mais plutôt quand et comment la révolution IA va impacter la fonction.

Le succès de cette transition reposera sur la capacité à combiner ambition technologique et le pragmatisme opérationnel, tout en plaçant l'expertise métier et le jugement humain au cœur de leur démarche. L'IA ne remplace pas le trésorier expert : elle l'augmente, lui permettant de se concentrer sur les dimensions stratégiques et créatrices de valeur de sa fonction.



Agentic AI: Revolution in M&A Consolidation

– A Practical Guide

How 12 Autonomous Agents Reshape Post-Deal Financial Consolidation

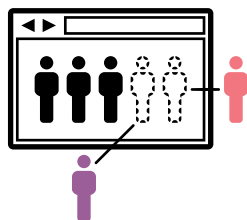
What if you could reduce the most painful part of M&A consolidation from 15 months down to just six?

As Director of Finance in a global Shared Services Center, this is precisely what I targeted. My FastTrack M&A project earned runner up recognition in the Innovation and Automation Award category. This article walks through the entire journey—from identifying the critical bottleneck, surviving a near-fatal data crisis, to proving the value of agentic AI in the real world.



PAR **MAŁGORZATA
FIGASZEWSKA**

Finance Director Global
SSC, Site Leader



This wasn't automation replacing people — it was people gaining superpowers

Understanding the M&A Bottleneck

Acquisitions promise synergies and growth, but for finance teams, they often signal the start of an exhaustive marathon. While we managed routine operations well, the post-deal consolidation phase was our breaking point. Disparate accounting policies, mismatched charts of accounts, and varying regulatory requirements across multiple jurisdictions created a bottleneck that no amount of overtime could clear.

In my experience managing global finance operations, each consolidation demanded approximately 450 person-hours per deal, delaying monthly reporting by weeks and generating error rates that kept us in constant audit defense mode. Teams across Europe, the US, and the UK worked overtime just to maintain basic compliance, while strategic decision-making suffered from delayed data availability. The manual approach threatened our ability to execute on our M&A pipeline effectively. We realized we couldn't fix everything at once, so we aimed at the heart of the problem: the financial harmonization process. We needed automation that could handle **complexity, not just routine tasks**.

Designing the 12-Agent FastTrack Architecture

Standard automation often fails in M&A because it cannot handle unstructured data or complex judg-

ment calls. To address this, FastTrack M&A utilizes a structured network of 12 specialized AI agents, acting as a synchronized "digital squad."

The system operates through a clear division of labor. Analytic agents act as the "brains," interpreting accounting policies and mapping disparate charts of accounts. Simultaneously, operational agents execute the transactional work, such as currency reconciliation and intercompany eliminations. This separation ensures neither speed nor accuracy suffers during the consolidation process.

Crucially, this architecture ensures control and auditability. Dedicated compliance agents validate every step against IFRS standards, creating a transparent decision trail. The system filters routine volume, handling standard transactions and flagging only complex anomalies for human review. Starting at baseline accuracy, the system learned from human feedback to reach 77% precision in production, proving that **intelligent agents can handle the ambiguity of M&A** with speed and reliability that manual teams simply cannot match.

The 12-Month Implementation Roadmap: Theory vs. Reality

We adopted an Agile approach, forming cross-functional squads to prove the concept within this high-impact segment. However, the path was far from the smooth line often depicted in case studies.

Phase 1 (Months 1-3): The Foundation. We spent the first quarter mapping 47 critical decision points across general ledger and reporting standards. It was tedious work to define exactly what the agents needed to analyze in this initial footprint. This groundwork, while unglamorous, proved essential to everything that followed.

Phase 2 (Months 4-7): Development & The Data Crisis. Development began well, but we hit a near-fatal roadblock. The agents, trained on clean parent-company data, choked on the messy, unstructured historical records inherent to the acquired entities. Accuracy plummeted to 40%, far below our viable threshold. The initiative hung by a thread; stakeholders began to question the feasibility of the entire approach. I realized we had only one option: pivot immediately. We built a dedicated data layer to clean inputs before the main analysis could even begin. This unplanned detour cost us six weeks but ultimately saved the architecture. Data reality checks proved vital—internal data is a poor proxy for M&A chaos.

Phase 3 (Months 8-10): The Live Test. We integrated the system during an active acquisition. This wasn't a

simulation, and the stakes were high. Real-time optimization became a daily firefight as we adjusted to edge cases the test environment hadn't predicted. By Phase 3's conclusion, accuracy recovered to 75% as the data clean layer matured and the team adapted to new workflows.

Phase 4 (Months 11-12): Stabilization. By the final quarter, stability returned. We finalized the system for this specific domain, training teams not just on how to use it, but on how to handle the exceptions it flagged. Final production accuracy reached 85%.

Turning Doubters into Devotees

Transformational initiatives always encounter friction. Our biggest hurdles came from Finance professionals worried about accuracy and Compliance officers questioning explainability. Resistance was real and grounded in legitimate concerns about reliability in high-stakes audits.

I realized the only solution was **radical transparency**. We launched agents in "recommendation-only" mode. Interactive dashboards provided step-by-step reasoning and confidence scoring for every decision. Weekly "Agent Insights" sessions enabled teams to review these decisions and provide feedback. When the data crisis hit, this transparency actually helped—teams could see why the agents struggled and helped define the rules for the clean layer.

This approach turned skeptics into collaborators. Engagement scores jumped 23 points as the role of finance staff shifted from data entry to strategic oversight. **The human-AI partnership proved compelling:** AI handles scale and humans provide judgment. This wasn't automation replacing people—it was people gaining superpowers.

Quantified Impact and Strategic Value

The impact of this focused implementation was immediate and measurable. By compressing the consolidation timeline for this domain from over a year to just six months, we effectively halved the time-to-value for the financial integration. This compression rippled through the entire organization.

Efficiency drove cost savings of roughly 35% per deal, but the critical shift was capacity. The system allowed the team to manage three concurrent deals without increasing headcount—throughput that would have previously collapsed our operations. Qualitatively, the rigor of the compliance agents drastically reduced audit findings. With the "noise" of manual corrections silenced, the finance team pivoted to strategic analysis, proving that **even a targeted AI implementation can transform the culture** of an entire department.

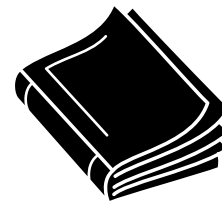
Key Lessons from the Front Lines

Three insights emerged from this transformation journey:

Data Reality Checks Are Vital: Our crisis proved that "clean" internal data is a poor proxy for the messy reality of M&A. Future projects must budget time for data clean upfront, possibly with AI support.

Measure Success Through Users' Lens: Success wasn't just speed but it was the retention of control. Dashboards that showed how the AI worked were as important as the work it did.

Start Focused, Then Scale: By targeting the consolidation bottleneck first, we proved the value without risking the entire enterprise. This success now serves as the foundation for scaling agentic AI to other business functions.



Key phrases

Real ROI

FastTrack M&A

Human-in-the-loop

Autonomous Agents

Scalable SSCs.

Key Takeaways

12 agents achieve 6-month consolidations (-50% time) in targeted scope.

Overcoming a critical data crisis proved the system's resilience.

Trust built through transparent dashboards and "recommendation mode."

Strategic gains: 3x concurrent deal capacity without headcount growth.

Implementation principle: Prove value in the bottleneck, then scale wisely.

Quand les données du passé et du présent deviennent des leviers de prévention :

le rôle et les limites de l'IA

Dans un environnement financier sous tension, l'IA n'est ni toute-puissante ni un gadget. Bien intégrée, elle augmente les contrôles, réduit les frictions et dissuade les comportements à risque. Mais son impact réel dépend d'un modèle hybride où règles métiers, expertise humaine et gouvernance restent au centre, faute de quoi l'opacité algorithmique fragilise la maîtrise.



PAR JEAN-MARC ALLOUËT

Président Sixthfin

La tension permanente : le quotidien des fonctions finance

Dans un contexte de complexité croissante, de pression réglementaire et de ressources contraintes, les directions financières sont amenées à repenser en profondeur et à optimiser leur maîtrise des risques. L'analyse intelligente et exhaustive des données ouvre aujourd'hui de nouvelles perspectives en matière de prévention, à condition d'en comprendre à la fois les apports et les limites.

Clôtures accélérées, exigences accrues des commissaires aux comptes, multiplication des normes, hétérogénéité des systèmes d'information, tension sur les ressources : la fonction finance évolue dans un environnement de plus en plus contraint et exigeant. Dans ce contexte, les incidents ne prennent pas nécessairement la forme de crises visibles. Ils se manifestent plus souvent de façon insidieuse, par des ajustements récurrents, des anomalies inexpliquées, des corrections tardives ou des inquiétudes imprécises.

Au fil de mes échanges avec de nombreuses directions financières, un constat clair s'impose : ces situations ne relèvent pas d'un manque de professionnalisme, mais d'une complexité contextuelle devenue structurelle. L'intelligence artificielle apparaît alors comme un levier potentiel de transformation, à condition d'être intégrée avec discernement.

Comprendre hier pour sécuriser demain

Dans beaucoup d'organisations, les incidents passés, pour ceux qui ont été clairement identifiés, sont souvent traités de manière ponctuelle. Une anomalie est corrigée, un contrôle renforcé, puis l'organisation revient rapidement et naturellement à ses pratiques habituelles. Pourtant, l'exploitation approfondie des flux comptables et financiers constitue un véri-

Une IA insuffisamment explicable peut fragiliser la gouvernance, rend plus difficile la justification des décisions et affaiblit la maîtrise opérationnelle

table révélateur de risques. Les mêmes situations se reproduisent souvent : ajustements récurrents, dépendances à certaines personnes-clés, processus fragilisés, contournements, atypismes, zones grises insuffisamment documentées. Cette analyse permet ensuite d'inscrire ces enseignements dans les pratiques opérationnelles. Elle contribue à transformer les constats du passé en dispositifs de prévention concrets.

Transformer l'expérience en prévention devient alors un enjeu central de pilotage

Les dispositifs de contrôle ont longtemps été conçus dans une logique essentiellement corrective. Leur objectif principal consistait à identifier les anomalies après leur survenance. Aujourd'hui, leur impact est également comportemental. Lorsque les analyses sont continues, transversales et crédibles, les pratiques évoluent naturellement. Les zones de tolérance implicites se réduisent, les comportements à risque diminuent. À l'image des dispositifs de contrôle routier, la visibilité du contrôle ne supprime pas totalement les écarts, mais elle en limite significativement la fréquence. La visibilité modifie les comportements et participe à une responsabilisation collective.

Du bruit au signal

L'un des enjeux majeurs actuels réside dans la surcharge informationnelle. Les directions financières disposent

d'un volume croissant d'indicateurs, sans toujours pouvoir en extraire une hiérarchisation opérationnelle. L'IA apporte une valeur réelle lorsqu'elle permet d'identifier les signaux faibles pertinents : ruptures de tendance, corrélations atypiques, évolutions inhabituelles.

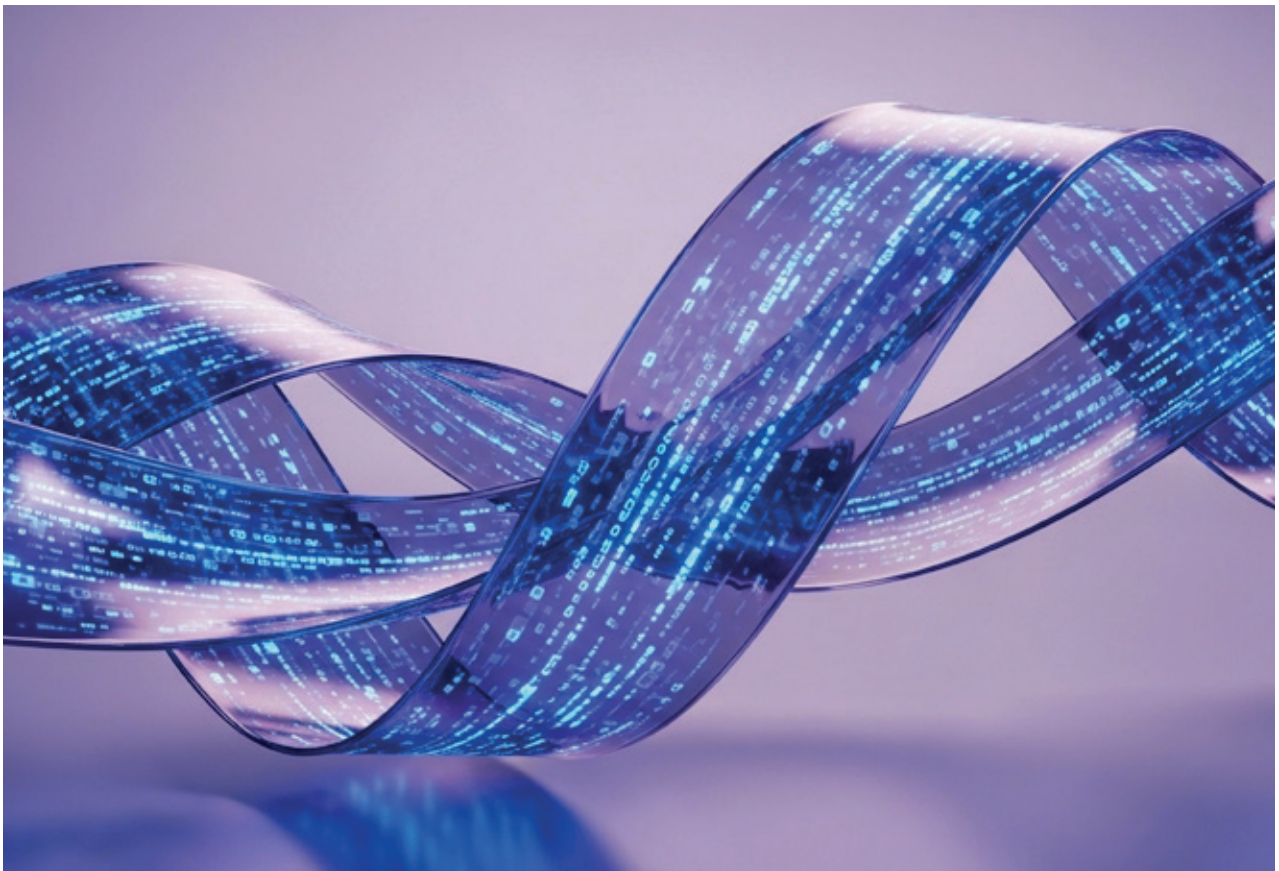
Toutefois, cette capacité n'a de sens que si elle s'accompagne d'un travail de pondération et d'interprétation. Une alerte non contextualisée perd rapidement sa valeur décisionnelle. Comme dans la célèbre fable du « loup », la répétition d'alertes injustifiées finit par affaiblir la crédibilité, et donc l'efficacité, du dispositif.

La prévention des risques est encore souvent perçue comme une contrainte organisationnelle, voire comme une rigidification des processus. Pourtant, lorsqu'elle est correctement intégrée, elle constitue un puissant levier d'efficacité opérationnelle. Un environnement sécurisé limite les situations d'urgence, les corrections tardives et les arbitrages en urgence. Il réduit le temps consacré aux reprises, aux justifications et aux reconstitutions a posteriori.

Un cercle vertueux peut se mettre en place :

- La diminution des anomalies simplifie les clôtures
- La fiabilisation des processus stabilise les flux
- La cohérence des données améliore la qualité du pilotage
- L'existence de contrôle dissuade les contournements, voire les velléités de fraude.

Les dispositifs d'analyse intelligente permettent également de mettre en évidence des dysfonctionnements organisationnels : doublons, ressaisies, interfaces fragiles, contrôles redondants. Autant de sources de coûts cachés rarement identifiées



comme telles, et qui, de plus, peuvent alimenter un sentiment d'impunité car il semble possible de « passer sous le radar ». En renforçant la maîtrise des risques, les directions financières libèrent ainsi du temps, de l'attention et des ressources pour des activités à plus forte valeur ajoutée.

Réduire les risques, c'est aussi réduire les frictions

Le paradoxe du succès : un retour sur investissement discret

L'un des défis majeurs de la prévention réside dans la difficulté à en mesurer la valeur. Lorsqu'un dispositif fonctionne, il n'y a pas d'événement visible à commenter. L'efficacité se manifeste par l'absence de crise. Ce paradoxe est comparable à celui de la cybersécurité ou de l'assurance. Leur valeur se mesure principalement à travers les risques évités.

Dans le domaine financier, ce retour sur investissement peut être objectivé par des indicateurs indirects : baisse des anomalies significatives, diminution des litiges, stabilité des processus, réduction des situations atypiques. C'est pourquoi il est important que les contrôles mis en place intègrent ces indicateurs de progrès.

Dans le sillage des promesses technologiques parfois excessives, certaines communications tendent à promouvoir une approche « full IA » du contrôle. Au-delà du côté souvent très marketing de cette présentation, cette proposition n'est pas pertinente, pas crédible.

Une IA insuffisamment explicable peut fragiliser la gouvernance. Elle rend plus difficile la justification des décisions et affaiblit la maîtrise opérationnelle.

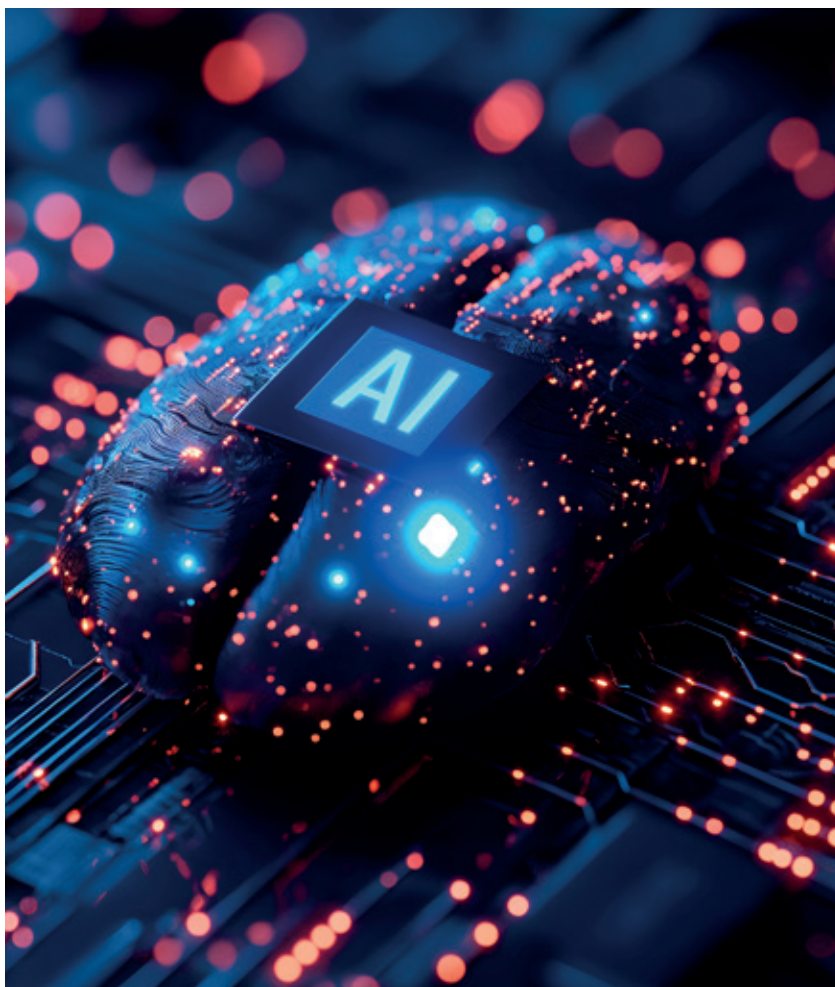
Sans interprétabilité, il n'y a pas de pilotage serein

L'efficacité du dispositif de contrôle repose sur un savant mélange entre :

- Des outils d'analyse avancés (avec de l'IA là où c'est pertinent)
- Des règles métiers claires
- Une expertise humaine
- Une gouvernance qui promeut le contrôle comme partie inhérente de la conduite de l'activité de l'entreprise.

Ce modèle équilibré permet de renforcer la qualité des décisions sans déresponsabiliser les acteurs. Il s'agit moins d'automatiser que d'augmenter la capacité d'analyse, en conservant donc la part importante de jugement humain.

La prévention ne peut être réduite à un projet technologique. Elle suppose une organisation adaptée, une gouvernance claire et une appropriation par les équipes. Elle repose également sur une culture du contrôle partagée, fondée sur la transparence et la responsabilisation.



Vers une fonction finance proactive

Les directions financières les plus avancées avec lesquelles j'ai pu échanger se distinguent aujourd'hui par une approche proactive du risque. Cette posture renforce la crédibilité vis-à-vis de leurs interlocuteurs, améliore la qualité du dialogue avec les auditeurs et contribue à la résilience globale de l'organisation. La prévention devient alors un facteur de compétitivité durable. Ce n'est plus une contrainte, une obligation... c'est un atout !

L'intelligence artificielle constitue un levier puissant pour transformer l'approche du risque, à condition d'être intégrée dans une démarche structurée, maîtrisée et orientée métier. L'IA ne fait pas tout (et ne doit pas tout

faire), mais peut permettre de faire mieux et plus rapidement ce que l'on a décidé de faire bien.

À l'image du piment d'Espelette, qui agit comme un exhausteur de goût sans masquer les saveurs, l'intelligence artificielle peut être considérée comme un exhausteur de contrôle.

Utilisée avec discernement, c'est-à-dire le bon dosage au bon moment et au bon endroit, elle permet d'accroître et de révéler toute la pertinence des dispositifs existants, sans les dénaturer.



L'IA augmente la prévention mais n'a d'impact durable que dans un modèle hybride (règles + expertise + gouvernance).

Passer de la détection à la dissuasion change les comportements et réduit les zones de tolérance implicites.

La priorité n'est pas plus d'alertes, mais moins de bruit, plus de signaux contextualisés.

La prévention réduit les frictions : clôtures plus fluides, flux stabilisés, moins de reprises et de litiges.

Mesurer la valeur par les risques évités et des indicateurs indirects (anomalies, litiges, stabilité des processus).

Références utiles pour approfondir

COSO Fraud Risk Management Guide

Data Analytics: An Information Resource for IFAC Members | IFAC

IA et décisions automatisées : les nouveaux risques à maîtriser pour les DAF

L'intelligence artificielle modifie, transforme et bouleverse les processus des entreprises, du recrutement à la gestion financière, en passant par les tâches opérationnelles. Cependant, l'automatisation sans supervision humaine expose les organisations à des risques juridiques, opérationnels et réputationnels majeurs.



PAR **ELÉONORE
FAVERO AGOSTINI**

Avocate associée du
cabinet Adlane Avocats

Le paradoxe de l'adoption massive: adopte-moi si tu peux !

L'adoption de l'IA dans les fonctions support et financières connaît une accélération sans précédent. Selon une enquête Workiva menée auprès de 2300 professionnels dans 15 pays, 74% des répondants utilisent déjà l'IA dans leurs fonctions finance, audit, durabilité et gestion des risques. Les promesses sont alléchantes : automatisation des tâches répétitives, détection de fraudes avec une précision inégalée, prévisions de trésorerie plus fiables.

Pourtant, cette même étude révèle un paradoxe préoccupant : ces utilisateurs déclarent ne pas disposer des fondations, ou même simplement des informations, nécessaires pour garantir la fiabilité de ces systèmes. Près de deux tiers signalent un manque de données fiables, de politiques de gouvernance et de formations adaptées.

De même, les éditeurs d'outils utilisant de l'IA sont généralement frileux lorsqu'il s'agit de communiquer des informations relatives au fonctionnement de leurs algorithmes. Or, elles sont indispensables à la transparence nécessaire pour bien comprendre les outils, se prémunir de leurs biais et améliorer la rédaction des prompts.

Dans un contexte où le règlement européen sur l'intelligence artificielle (IA Act) prévoit des sanctions pouvant atteindre 35 millions d'euros ou 7% du chiffre d'affaires mondial, cette situation n'est plus tenable.

Le recrutement par IA: l'agence (de recrutement) tous risques

L'aide au recrutement, voire son automatisation, illustre parfaitement les défis posés par l'IA. Près de 80% des recruteurs ont adopté l'IA générative selon une enquête Hellowork de



Retirer l'humain de la boucle décisionnelle transforme un outil d'aide à la décision en système de décision automatisée

novembre 2024. L'IA Act classe ces systèmes dans la catégorie «à haut risque», car ils peuvent porter atteinte aux droits fondamentaux des candidats. En effet, un candidat qui sera classé par une IA en bas de la liste de pertinence des profils proposés aura peu de chances de se voir proposer un entretien.

Les entreprises devront démontrer d'ici fin 2027 que leurs systèmes n'atteignent pas les droits fondamentaux, fonctionnent à partir de données représentatives et documentées, et restent systématiquement supervisés par un humain. Cette exigence de supervision humaine est cruciale: retirer l'humain de la boucle décisionnelle transforme un outil d'aide à la décision en système de décision automatisée. Or, l'article 22 du règlement européen relatif à la protection des données à caractère personnel (RGPD) interdit les décisions fondées exclusivement sur un traitement automatisé si cette décision produit des effets juridiques ou similaires.

De plus, au-delà des risques purement juridiques, un algorithme peut reproduire et amplifier les biais historiques, impactant ainsi le recrutement. Par exemple, si l'entreprise a historiquement recruté majoritairement des hommes à certains postes, l'IA risque d'apprendre à écarter systématique-

ment les candidatures féminines, alors même que cette variable ne serait pas explicitement utilisée.

Les quatre niveaux de risques de l'IA Act: jusqu'ici tout va bien

L'IA Act adopte une approche fondée sur les risques, classant les systèmes en quatre catégories.

Les systèmes à risque inacceptable sont interdits depuis le 2 février 2025. Sont notamment prohibés les systèmes permettant de déduire les émotions des personnes sur le lieu de travail, l'analyse comportementale émotionnelle, la manipulation cognitive ou le scoring social.

Les systèmes à haut risque incluent les outils de recrutement, d'évaluation des employés et certains systèmes financiers (octroi de crédit, tarification d'assurance). Ils doivent respecter des normes rigoureuses de gestion des risques, de gouvernance des données, de traçabilité, de transparence, de supervision humaine et de robustesse. Ces exigences entreront pleinement en application en août 2026.

Les systèmes à risque limité sont soumis à des obligations de transparence. Les utilisateurs doivent être clairement informés qu'ils interagissent avec une IA (chatbots, génération de contenu).

Les systèmes à risque minimal ne sont soumis à aucune obligation spécifique au titre de l'IA Act.

Derrière cette classification se dessine un message clair : plus un système d'IA est susceptible d'affecter les droits des personnes, plus les exigences sont élevées. Pour les entreprises, l'enjeu n'est donc plus de savoir si l'IA est utilisée, mais à quel niveau de risque elle se situe et si elles sont prêtes à en assumer les conséquences.

Il convient de rappeler que l'IA Act prévoit un régime de sanctions comparable à celui du RGPD. Le non-respect

de l'interdiction des pratiques à risque inacceptable expose à des amendes de 35 millions d'euros ou 7% du chiffre d'affaires mondial. Le non-respect des obligations relatives aux systèmes à haut risque est passible de 15 millions d'euros ou 3% du chiffre d'affaires. La fourniture d'informations incorrectes aux autorités peut coûter 7,5 millions d'euros ou 1% du chiffre d'affaires.

Au-delà des amendes, les entreprises non conformes subissent des frais juridiques, des pertes commerciales, des actions en justice et un impact négatif durable sur leur image.

Les risques opérationnels : vers la conformité et au-delà !

La conformité ne constitue pas un frein à la performance ni une simple contrainte administrative. Elle joue un rôle essentiel en permettant de documenter les usages, de sécuriser les processus et de garantir la fiabilité des outils déployés.

En effet, l'IA peut produire des résultats erronés, biaisés ou incohérents, notamment lorsque les données d'entraînement sont de mauvaise qualité ou insuffisamment représentatives. Le risque opérationnel réside alors dans une prise de décision fondée sur des recommandations perçues comme objectives, mais en réalité fragiles ou inexactes.

Le problème de la fiabilité des données est aussi primordial que central. Les systèmes d'IA reposent sur des volumes importants de données, dont la qualité, la sécurité et la traçabilité sont déterminantes. Des données incomplètes, obsolètes ou mal protégées peuvent compromettre la performance des outils et exposer l'entreprise à des incidents opérationnels majeurs.



La conformité ne constitue pas un frein à la performance ni une simple contrainte administrative

De même, l'introduction et l'accessibilité massive de l'IA peut susciter des incompréhensions, des résistances en interne mais également des usages non encadrés (ou Shadow IA). L'absence de formation et de règles internes claires favorise le développement d'initiatives parallèles, rendant l'usage de l'IA difficile à maîtriser à l'échelle de l'organisation.

L'entrée dans la course à l'IA est coûteuse et rend difficile la création d'un marché véritablement concurrentiel. Pour les entreprises, cela crée un risque de dépendance à un prestataire unique ou à des modèles propriétaires. Elles s'exposent alors à des interruptions de service, des évolutions imprévues ou des changements contractuels contraints.

Enfin, les projets d'IA peuvent générer des coûts sous-estimés : intégration, supervision humaine, maintenance, consommation de ressources ou formation des équipes. Le décalage entre les promesses initiales et les gains réels constitue un risque opérationnel et financier non négligeable.

Les sept commandements pour une gouvernance efficace

Cartographier tous les systèmes d'IA utilisés dans l'entreprise et réussir à identifier et encadrer ceux déployés

de manière informelle. Pour chaque système, documenter sa finalité, son niveau de risque, les données traitées et les processus impactés.

Réaliser une analyse d'impact pour chaque système à haut risque, évaluer ses impacts potentiels sur les droits fondamentaux, la sécurité et les activités critiques, et documenter les mesures d'atténuation.

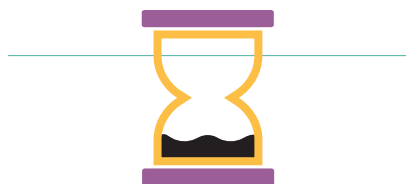
Documenter rigoureusement les finalités et les fonctionnalités de chaque application, la sélection des données, le choix du modèle, les limites et les contrôles et/ou audits réalisés. En effet, en droit, ce qui ne peut être prouvé n'existe pas. Il convient donc d'être en capacité de prouver les démarches effectuées et les précautions prises.

Mettre en place une supervision humaine effective avec des rôles et responsabilités clairement définis, des mécanismes d'alerte et une formation des superviseurs pour qu'ils comprennent le fonctionnement et les limites des systèmes.

Former et sensibiliser les équipes. La formation doit être adaptée selon les usages envisagés puisqu'un recruteur n'a pas les mêmes besoins qu'un contrôleur de gestion.

Garantir la qualité des données en s'assurant de la représentativité des données d'entraînement, en auditant régulièrement les modèles pour détecter les biais et en documentant les sources et traitements. Il convient de noter que cette précaution s'applique davantage au provider (ou fournisseur) de solutions d'IA.

Revoir le cadre contractuel avec les fournisseurs pour vérifier leur conformité à l'IA Act, inclure des clauses spécifiques sur la responsabilité et la documentation, et prévoir des garanties sur la transparence des algorithmes.



À l'approche des premières échéances critiques, le temps de l'expérimentation touche à sa fin

Le DAF : le cinquième élément

Le directeur financier occupe une fonction clé dans la gouvernance de l'intelligence artificielle. Garant de la fiabilité de l'information financière, il veille à ce que les systèmes d'IA utilisés pour le reporting, la prévision ou les dispositifs de contrôle produisent des résultats robustes, traçables et auditables.

Il est également chargé de l'identification, de l'évaluation et de la maîtrise des risques financiers associés à l'IA, qu'il s'agisse de risques réglementaires, opérationnels, de fraude ou de réputation. À ce titre, il s'assure de l'intégration des solutions d'IA dans le dispositif de contrôle interne et met en place un reporting régulier à destination du comité de direction.

Enfin, le directeur financier arbitre entre les différents projets d'IA, en évalue le retour sur investissement en intégrant les coûts de conformité et garantit l'allocation des budgets nécessaires à la formation, à l'audit et aux mécanismes de contrôle.

Conclusion

L'intelligence artificielle constitue un levier majeur de transformation pour les fonctions financières, offrant des gains significatifs de productivité et une capacité d'analyse renforcée. Toutefois, ces bénéfices ne peuvent être pérennes qu'à la condition d'une maîtrise rigoureuse des risques associés.

Le cadre réglementaire européen fournit une opportunité structurante pour déployer une approche responsable et durable de l'IA. Les directeurs financiers qui anticipent ces exigences et instaurent dès à présent une gouvernance robuste se dotent des moyens de transformer une contrainte réglementaire en avantage concurrentiel.

À l'approche des premières échéances critiques, le temps de l'expérimentation touche à sa fin. Il convient désormais d'adopter une démarche structurée, documentée et pleinement maîtrisée.



L'IA Act impose une approche par niveaux de risques (inacceptable / haut risque / limité / minimal) avec des obligations croissantes selon l'impact sur les personnes.

La conformité sert aussi la performance : elle permet de documenter, sécuriser et fiabiliser les processus (qualité/ traçabilité des données, contrôles, auditabilité).

Le DAF a un rôle central : fiabilité du reporting, maîtrise des risques, arbitrage des projets et intégration des coûts de conformité (formation, audit, contrôle).

L'automatisation sans supervision humaine expose l'entreprise à des risques juridiques, opérationnels et réputationnels.

L'intelligence artificielle, nouveau copilote du contrôle de gestion sociale :

une démarche essentielle au pilotage de la performance globale, des risques financiers et des investissements stratégiques

Grâce à l'intelligence artificielle (IA), le contrôle de gestion sociale se transforme. Le contrôleur de gestion devient ainsi un véritable copilote capable de sécuriser les risques sociaux, calculer les coûts invisibles et bâtir des modèles stratégiques de la performance RH.



PAR **LATIFA HASNI**

Consultante, partenaire GERESO et maître de conférences associée à l'Université de Picardie Jules Verne



L'entrée en vigueur de la directive européenne du 14 décembre 2022 sur le reporting de durabilité et ses différentes échéances jusqu'en 2029, la tension structurelle sur le marché du travail avec les difficultés de recrutement, la production d'états obligatoires dont l'index égalité femmes-hommes et la mise en place de la Déclaration sociale nominative de substitution en juin 2026 par l'URSSAF (Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales), modifient profondément les objectifs et le contenu du contrôle de gestion sociale.

En effet, le contrôle de gestion sociale a un impact direct et non plus secondaire sur les résultats d'exploitation de l'entreprise et, par ricochet, sur sa performance économique.

C'est pourquoi il ne peut plus se contenter d'observer le passé et se limiter à l'étude et à la production d'indicateurs dans un périmètre précis des ressources humaines, celui de la paie et des données sociales obligatoires. Il doit au contraire intégrer une dimension à 360 degrés du capital humain pour anticiper, sécuriser et éclairer la décision. Également, les outils utilisés généralement pour le contrôle de gestion sociale ne suffisent plus à répondre à ces enjeux.

Ainsi, l'intelligence artificielle ouvre la voie à la maîtrise du risque financier, à l'étude des coûts cachés et invisibles pour un véritable pilotage stratégique de la performance RH, là où est attendu le contrôle de gestion sociale.

**Première axe :
la conformité sociale :
maîtriser le risque financier**

Le premier rôle du contrôle de gestion sociale est d'assurer toute la conformité sociale de l'entreprise pour ainsi sécuriser sa trésorerie. En effet, le

**La protection des
données personnelles
constitue le premier
niveau de vigilance**

droit social, sous l'influence du droit européen, prévoit des pénalités financières en cas de non-conformité qui se chiffrent désormais en millions d'euros ou en pourcentages du chiffre d'affaires.

La non-conformité coûte plus cher qu'un contentieux social.

La protection des données personnelles constitue le premier niveau de vigilance. Un défaut de conformité expose l'entreprise à des sanctions administratives pouvant atteindre 20 millions d'euros ou 4% du chiffre d'affaires annuel mondial. À titre d'exemple, la Commission nationale de l'informatique et des libertés, dans une délibération de la formation restreinte n° SAN-2021-019 du 29 octobre 2021, a condamné la RATP à une amende de 400 000 € pour avoir conservé et utilisé des fichiers recensant le nombre de jours de grève des personnels dans le cadre de leur évaluation.

À cela s'ajoute le règlement européen 2024/1689 du 13 juin 2024 sur l'intelligence artificielle, entré en vigueur le 1^{er} août 2024, qui encadre l'usage de l'IA et contraint les entreprises à évaluer les risques. L'échéance de conformité au 1^{er} août 2026 concerne la GRH, dont le recrutement et l'évaluation, qui sont considérés comme à risque élevé. Le défaut de conformité pourra être sanctionné par des amendes allant jusqu'à 35 millions d'euros ou 7% du chiffre d'affaires mondial.

Aussi, le contrôle de gestion sociale intervient pour évaluer le volume de données sociales utilisées et leurs finalités afin de permettre à l'entreprise de sécuriser ses pratiques. L'intel-

ligence artificielle est capable, dans ces cas précis, de lire une multitude de données sociales, de recueillir les calculs effectués, de recalculer et de croiser les données à partir du référentiel de conformité sociale, le tout sous la supervision experte du contrôleur de gestion sociale.

Là où l'humain ne peut vérifier chaque fichier Excel créé par les professionnels RH et managers, l'intelligence artificielle offre une capacité de lecture exhaustive et un recalcul automatique des résultats pour vérifier qu'ils ne sont pas corrélés à des données protégées.

Sur le plan social, la non-publication de l'index égalité professionnelle femmes-hommes ou une note inférieure au seuil requis sans mesures correctives entraîne une pénalité financière jusqu'à hauteur de 1% de la masse salariale annuelle. Pour une masse salariale de 20 millions d'euros, cela représente une perte de 200 000 €.

Plus récemment, la loi n° 2025-989 du 24 octobre 2025 relative au développement des compétences et à l'entretien de parcours professionnel introduit de nouvelles obligations suivies de sanctions dites de réparation en cas de non-respect. En effet, le parcours professionnel d'un salarié doit inclure obligatoirement un entretien tous les 2 ans et une formation tous les 6 ans, sous peine d'une sanction sous la forme d'un abondement correctif du compte personnel de formation de 3 000 € par salarié. Sur une population de 500 salariés mal suivie, le risque latent s'élève à 1,5 million d'euros. Cela nécessitera d'autres tableaux de suivi, que l'intelligence artificielle pourra produire et vérifier.

Enfin, la Déclaration sociale nominative de substitution, à l'appui des paies mensuelles, change la donne. Désormais, l'URSSAF peut recalculer elle-même les assiettes de cotisations en



cas d'anomalie. Ce qui compte financièrement n'est pas le résultat mais l'assiette de calcul !

Cela ne se traduira plus par une simple demande de correction, mais par l'émission directe d'un avis de paiement, avec un impact immédiat sur la trésorerie. La Déclaration sociale nominative de substitution entre en vigueur le 1^{er} juin 2026 après l'envoi préalable d'une déclaration en mars 2026 pour correction.

Aussi, les outils traditionnels montrent leurs limites objectives. Le tableur, aussi sophistiqué soit-il, peine à modéliser les interactions dynamiques entre des milliers de variables telles que le temps de travail, les compétences, l'absentéisme, les variables de paie ou les évolutions légales constantes.

C'est précisément ici que l'intelligence artificielle intervient pour traiter la donnée sociale brute, souvent volumineuse et non structurée, afin de permettre au contrôleur de se concentrer sur l'analyse stratégique et l'aide à la décision.

Deuxième axe : révéler les coûts cachés et invisibles des ressources humaines

Le bilan financier d'une entreprise demeure incomplet s'il ne reflète pas les coûts de dysfonctionnement social qui, bien qu'invisibles en comptabilité générale, ont un impact financier.

L'absentéisme, la rotation du personnel subie et non celle qui traduit un dynamisme, ou encore le désengagement et la motivation des équipes doivent être mesurés. L'absentéisme est souvent sous-évalué car les entreprises ont tendance à ne regarder que le coût direct ou le reste à charge après remboursement des indemnités journalières de sécurité sociale. Or, le coût réel est systémique et doit être calculé en coût complet pour refléter la réalité économique.

Au-delà des calculs classiques de coûts directs, il convient d'ajouter les coûts cachés de dysfonctionnement tels que la baisse de qualité de service, les retards de livraison, les pénalités

clients ou la fatigue des équipes présentes qui doivent absorber la charge de travail supplémentaire.

Actuellement, les analyses se font par domaine et non selon une vision transverse pluridisciplinaire. Dès lors, il s'agit de croiser les états budgétaires et financiers, les états des ressources humaines et la réalité opérationnelle des responsables d'équipes. L'intelligence artificielle permet de passer d'un constat statique à une analyse dynamique et comportementale des coûts. Elle calcule et croise toutes les variables de l'absence : durée, fréquence, saisonnalité et surtout corrélation avec les évaluations annuelles, les formations suivies ou les événements de vie en entreprise, ainsi qu'avec les résultats opérationnels. Elle permet ainsi de détecter si une dégradation du climat social précède une baisse de la performance économique.

Au-delà de l'absence, l'algorithme surveille désormais son opposé, le présentisme, en identifiant les salariés « toujours présents » qui ne prennent jamais de congés ni de pauses. En cas de contentieux, ces salariés peuvent



Un indicateur classique se contente de mesurer les départs par service

réclamer le paiement d'heures supplémentaires implicites et invoquer le harcèlement moral ou l'épuisement professionnel [arrêt de la Cour de cassation du 4 septembre 2024 n° 22-16.129].

L'intelligence artificielle peut identifier des zones de risque en repérant, par exemple, une augmentation locale des micro-absences répétées, une dégradation du taux de fréquence des accidents du travail ou une baisse de la productivité dans une unité spécifique. Ces indicateurs permettent aux directions des ressources humaines d'intervenir en amont par un plan d'actions RH.

Sur le plan de la rémunération, la puissance de calcul de l'IA permet des modélisations sophistiquées. Elle peut projeter l'évolution de chaque composante du salaire et les croiser avec les grilles conventionnelles, les évaluations individuelles, pour mesurer les écarts de cohérence. Cela permet de vérifier si la politique de reconnaissance et de valorisation est alignée avec la performance réelle d'un salarié. Pour objectiver cette performance, le contrôle de gestion sociale doit croiser les résultats financiers classiques avec le référentiel des compétences d'un salarié et son potentiel, avec la réalité de son action et l'évaluation de son action.

Pour cela, l'intelligence artificielle analyse plusieurs grilles de lecture et établit des résultats avec hypothèses.

Troisième axe : de la dépense sociale à l'investissement stratégique

Grâce aux deux axes étudiés précédemment, le pilotage de la performance RH peut se mettre en place. Le contrôle de gestion sociale devient ainsi à son service en permettant l'analyse prédic-

tive. La performance RH est attendue dans sa capacité à établir des projections et une vision prospective.

L'intelligence artificielle, couplée aux méthodes économétriques, permet désormais de dépasser le constat rapporté par le contrôle de gestion sociale pour expliquer, prédire et surtout établir la causalité.

Prenons l'exemple du turnover. Un indicateur classique se contente de mesurer les départs par service. L'approche économétrique, propulsée par l'IA, va modéliser ce phénomène en fonction d'une multitude de variables explicatives telles que le salaire, la charge de travail, le temps de trajet, les formations suivies, le contenu d'un rapport d'étonnement généralement remis 3 à 4 mois après l'arrivée d'un nouveau collaborateur ou le style de management dans les évaluations individuelles ou le baromètre social. Elle permet ainsi d'identifier les vraies causes pour déterminer les leviers d'action adaptés.

Cette logique s'applique avec la même rigueur à l'absentéisme. Là où le tableau de bord traditionnel constate les absences, le modèle économétrique relie ce taux à des variables exogènes comme l'organisation du temps de travail [horaires de travail, repos, télétravail, etc.], l'exposition aux risques psychosociaux avec l'analyse du document unique d'évaluation des risques professionnels ou les changements organisationnels récents et le management.

Enfin, dans le domaine de la formation, plutôt que de suivre des indicateurs de moyens, comme le taux d'accès ou le budget dépensé, l'économétrie permet de mesurer l'impact de la formation sur des résultats opérationnels de l'entreprise.

L'intelligence artificielle permet en outre, grâce à l'analyse des tableaux de bord, de décomposer finement l'effet de glissement vieillesse-technicité [GVT], en distinguant l'impact de l'ancienneté contractuelle, des augmentations au mérite et des changements de classification, offrant ainsi un calcul précis de la projection budgétaire.

Pour un pilotage précis de la performance, il est également impératif de distinguer rigoureusement les unités de mesure utilisées dans les tableaux de bord. Un effectif stable en calcul d'équivalent temps plein peut masquer une dérive des coûts si les heures supplémentaires ou complémentaires explosent. Également, l'effet de noria, qui calcule la masse salariale de la recrue avec celle du salarié parti, est insuffisant s'il n'est pas rapporté à d'autres variables [coût du recrutement, opérationnalité dans la fonction, formations suivies, tutorat].

Nous avons ainsi, grâce à ces quelques exemples, la construction d'un pilotage de la performance RH qui s'établit en prospective avec un ajustement au fil de l'eau, rendu possible par l'IA.

En conclusion, l'intégration de l'intelligence artificielle dans le contrôle de gestion sociale ne relève plus de l'effet de mode, mais de la nécessité. Elle offre une triple garantie en assurant la conformité réglementaire sociale, l'évaluation des coûts cachés et l'élaboration d'une vision stratégique.

Dans ce mouvement, le métier même de contrôleur de gestion sociale se transforme. Ce dernier devient un véritable partenaire stratégique de la direction générale et des directions opérationnelles. Sa fonction est dorénavant transverse et s'appuie sur toutes les fonctions RH. L'enjeu se situe dès lors dans l'appropriation des outils d'IA et de leur encadrement nécessaire pour réussir ces défis. Le temps lui est désormais compté pour se lancer.





Changement climatique, quel impact pour les assureurs ?



www.albanphotos.com

Charentes, février 2026

PAR **ALBAN EYSSETTE**

www.albanphotos.com

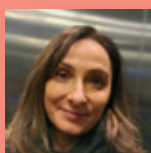
www.albanphotos.com



IA

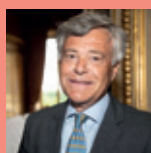
ET PILOTAGE DU CASH

la prévision de trésorerie à l'ère de l'intelligence augmentée



PAR **HANEN SELLAMI**

Présidente du Bureau du groupe
Financement & Trésorerie, DFCG



DOMINIQUE **CHESNEAU**

Vice-Président Groupe
Financement et Trésorerie,
DFCG, consultant et enseignant
en Finance HEC et EDHEC



Dans un environnement marqué par la volatilité économique, la pression sur le besoin en fonds de roulement et l'accélération des cycles de décision, la prévision de trésorerie devient un enjeu stratégique central. Longtemps figée dans des modèles statiques, elle se transforme aujourd'hui sous l'effet de l'intelligence artificielle. En rendant les projections plus dynamiques, plus explicables et plus opérationnelles, l'IA redéfinit le pilotage du cash.



La prévision de trésorerie face à la fin des modèles statiques

La prévision de trésorerie est unanimement reconnue comme un pilier du pilotage financier, mais aussi comme l'un de ses exercices les plus complexes. Selon PwC, les directions financières font face à une demande croissante de visibilité à court et moyen terme, alors même que la volatilité des flux, l'allongement des délais de paiement et la fragmentation des systèmes rendent les prévisions de moins en moins fiables. Dans sa Global Treasury Survey 2025, PwC souligne que les organisations les plus performantes investissent désormais dans des modèles de prévision enrichis par l'IA afin d'améliorer la précision et la réactivité de leurs décisions de liquidité.

Historiquement, les prévisions reposaient sur des approches largement manuelles : extrapolation des historiques, ajustements empiriques, consolidations Excel issues de multiples contributeurs. Ces méthodes, adaptées à des environnements relativement stables, montrent aujourd'hui leurs limites. Elles peinent à intégrer la granula-

rité des comportements clients, la saisonnalité fine des encaissements ou l'impact rapide d'événements exogènes, qu'il s'agisse d'un choc inflationniste, d'une rupture de chaîne d'approvisionnement ou d'un durcissement des conditions de crédit.

L'IA transforme profondément la manière dont les entreprises prévoient leur trésorerie. Là où les méthodes traditionnelles reposaient sur des tableaux Excel et des hypothèses statiques, l'IA apporte une capacité d'analyse dynamique, prédictive et continue. Voici comment elle change réellement la donne.



Comment l'IA peut améliorer la réconciliation et l'analyse des écarts entre trésorerie et budget ?

Une analyse prédictive beaucoup plus fiable

Exemple : prévoir les encaissements en tenant compte des retards de paiement habituels par type de client ou de marché.

Une mise à jour en temps réel

Les prévisions ne sont plus figées. L'IA réajuste automatiquement les projections dès qu'un nouvel élément

apparaît : variation des ventes, changement de prix, évolution du stock, nouveaux contrats, fluctuations macroéconomiques. Cela permet une vision de trésorerie vivante, toujours à jour.

Une meilleure détection des risques

L'IA identifie les signaux faibles : risque de tension de trésorerie, clients susceptibles de payer en retard, dépenses anormales, dérives budgétaires. Elle peut même simuler des scénarios [« stress tests »] pour anticiper les situations critiques.

Une automatisation des tâches chronophages

L'IA automatise la collecte de données, la consolidation multi-sources, la catégorisation des flux, la génération de rapports. Résultat : les équipes financières gagnent du temps et peuvent se concentrer sur l'analyse stratégique.

Une vision intégrée de l'entreprise

L'IA connecte les données issues non structurées de la comptabilité, du CRM, de l'ERP, des ventes, des achats, des RH. Cette intégration permet une prévision de trésorerie beaucoup plus cohérente et complète.

Une aide à la décision plus rapide et plus sûre

Grâce à des tableaux de bord intelligents et des alertes automatisées, les dirigeants peuvent ajuster les budgets, optimiser le BFR, négocier avec les banques, planifier les investissements, sécuriser la croissance.

L'IA devient un véritable copilote financier.



Le basculement vers des prévisions dynamiques et auto-apprenantes

L'apport fondamental de l'intelligence artificielle réside dans sa capacité à transformer la prévision de trésorerie en un processus continu. Les modèles de machine learning analysent simultanément de grandes masses de données issues des ERP, des TMS, des CRM et des flux bancaires. Ils identifient des régularités invisibles à l'analyse humaine, comme des retards de paiement récurrents par typologie de clients ou des décalages systématiques entre facturation et encaissement.

JP Morgan souligne que les modèles d'IA appliqués à la trésorerie permettent d'intégrer en temps réel des signaux internes et externes — ventes, indicateurs économiques, variations sectorielles — afin d'ajuster automatiquement les projections de cash. Cette approche améliore significativement la fiabilité des prévisions, tout en réduisant les délais de production.

Concrètement, quand une prévision classique est recalculée une fois par mois, les modèles intelligents recalibrent les flux dès qu'un événement significatif survient. Une dérive progressive des encaissements clients est détectée avant qu'elle ne se matérialise dans les soldes ban-

caires, offrant un temps d'avance précieux pour ajuster les décisions de financement ou de recouvrement.



Comment l'IA améliore la réconciliation des encaissements ?

Automatisation de l'arpriement des paiements

L'IA peut analyser automatiquement les relevés bancaires, les fichiers de paiement (SEPA, cartes, PayPal, etc.), les factures et écritures comptables. Elle identifie les correspondances même lorsqu'il y a des montants légèrement différents (arrondis, frais), des libellés incohérents, des paiements groupés ou partiels.

Détection intelligente des anomalies

L'IA repère rapidement les paiements en double, les encaissements non affectés, les écarts de montants, les transactions inhabituelles. Elle peut même prioriser les anomalies selon leur criticité pour guider les équipes.

Traitement automatique des justificatifs

Grâce au traitement automatique du langage (NLP) et à la vision par ordinateur, l'IA peut extraire des informations depuis des emails clients, des pièces jointes, des bordereaux, des captures d'écran de paiements.

Prévision et recommandation

L'IA peut prédire à quelle facture un paiement a le plus de chances de correspondre, les comportements de paiement des clients, les risques de litiges ou de retards. Elle propose ensuite les actions les plus pertinentes.

Intégration fluide avec les systèmes existants

Elle peut se connecter aux ERP (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics, etc.), aux CRM, à des outils bancaires, à

des plateformes de paiement. Cela permet une réconciliation quasi en temps réel.

Comment l'IA peut aider à réconcilier les flux réels et les écritures comptables ?

L'IA peut jouer un rôle décisif pour réconcilier les flux réels (opérations physiques, logistiques, bancaires) et les écritures comptables, un sujet qui fait souvent perdre un temps important aux équipes finance. Quand elle est bien utilisée, elle devient un véritable « moteur de rapprochement continu ». Voici comment.

Automatisation du rapprochement des données

L'IA peut analyser en continu des volumes importants de données provenant des systèmes opérationnels (ERP, WMS, CRM, outils de production), des flux bancaires, des factures fournisseurs et clients, des écritures comptables. Elle identifie automatiquement les correspondances entre ces flux, même lorsqu'il existe des variations (montants légèrement différents, dates décalées, libellés incohérents).

Détection d'anomalies et d'écarts

L'IA excelle dans la détection de signaux faibles : doublons, montants incohérents, factures manquantes, écarts entre quantités livrées et facturées, écritures comptables sans flux réel associé. Elle peut même classer les anomalies par criticité et proposer des explications probables.

Extraction automatique d'informations

Grâce au traitement automatique du langage (NLP), l'IA peut extraire des données pertinentes des factures PDF, des bons de commande, des bons de livraison, des emails. Cela réduit drastiquement les erreurs de saisie et accélère la mise en correspondance avec la comptabilité.



Rapprochement intelligent multi-sources

L'IA peut croiser plusieurs types de flux pour reconstituer une chaîne complète : commande → livraison → facture → paiement → écriture comptable. Elle identifie les ruptures dans la chaîne et les points où les données divergent.

Prévision et correction automatique

Une IA avancée peut prédire les écritures manquantes, suggérer des régularisations, anticiper les écarts de cut-off, proposer des provisions automatiques.

Fiabilisation du contrôle interne

En automatisant les rapprochements et en traçant chaque décision, l'IA renforce la conformité, l'auditabilité, la réduction des risques de fraude.

Les auditeurs peuvent accéder à un historique clair des règles appliquées et des anomalies détectées.



Des exemples concrets d'usage dans les entreprises

Les cas d'usage documentés par les cabinets de conseil et les institutions financières illustrent cette mutation. Capgemini observe que de nombreuses entreprises conservent encore des coussins de liquidité excessifs — parfois supérieurs à 15 % de leurs besoins réels — par manque de confiance dans leurs prévisions. L'introduction de modèles prédictifs permet de réduire ces marges de sécurité, libérant du cash pour l'investissement ou la réduction de l'endettement.

D'autres organisations utilisent l'IA pour affiner leurs prévisions à très court terme, sur des horizons de quatre à treize semaines, considérés comme critiques pour la gestion opérationnelle de la trésorerie. Selon l'Association of Corporate Treasurers, les entreprises ayant adopté des modèles prédictifs constatent une amélioration notable de leur capacité à anticiper les besoins de liquidité et à arbitrer plus finement entre tirages bancaires, placements de trésorerie et instruments de marché.

Dans certains groupes internationaux, la prévision de trésorerie devient également un outil de dialogue avec les métiers. Les modèles d'IA permettent de simuler l'impact financier de décisions commerciales — lancement d'une promotion, modification des conditions de paiement, croissance dans un nouveau marché



— et de traduire ces choix en trajectoires de cash compréhensibles par la direction générale.



Le cas du Groupement Les Mousquetaires : quand la prévision devient un outil de pilotage

Le retour d'expérience du Groupement Les Mousquetaires illustre de manière concrète cette transformation. Le groupe a fait le choix de refondre ses prévisions de trésorerie à court terme en s'appuyant sur un modèle prédictif connecté à son outil de trésorerie. L'objectif n'était pas seulement d'améliorer la précision des chiffres, mais de fiabiliser les décisions de financement et d'allocation du cash.

En modélisant les flux de trésorerie sur un horizon de douze semaines à partir de données transactionnelles détaillées, le groupe est parvenu à réduire significativement l'erreur de

prévision, tout en rendant les écarts explicables. Cette amélioration a eu des effets très opérationnels : optimisation des tirages bancaires, meilleure allocation du cash disponible et réduction des marges de sécurité excessives.

Surtout, la prévision est devenue un véritable outil de dialogue interne. Les équipes trésorerie ne produisent plus un chiffre isolé, mais une trajectoire de cash argumentée, fondée sur des moteurs identifiés et partageables avec la direction financière. Le modèle n'a pas remplacé l'expertise humaine ; il l'a structurée et renforcée.



Du chiffre à la décision : la prévision comme instrument de pilotage

L'un des apports les plus structurants de l'IA réside dans la capacité à passer de la simple projection à la recommandation. McKinsey sou-

ligne que les organisations les plus avancées utilisent l'IA non seulement pour prévoir, mais aussi pour orienter les décisions. Les modèles permettent d'évaluer différents scénarios de liquidité et d'en mesurer l'impact avant arbitrage.

Ainsi, une entreprise confrontée à un ralentissement des encaissements peut comparer l'effet d'un renforcement du recouvrement, d'un étalement fournisseur ou d'un financement court terme. La prévision devient alors un outil d'aide à la décision, et non plus un simple reporting ex post.

Cette capacité transforme le rôle du trésorier. Moins mobilisé par la production de chiffres, il devient un pilote de scénarios, capable d'éclairer les choix stratégiques avec des projections argumentées et explicables.

L'IA peut devenir un véritable copilote financier pour réconcilier la trésorerie et le budget.

Elle ne remplace pas l'analyse humaine, mais elle accélère, fiabilise et enrichit tout le processus. Voici comment elle peut intervenir de manière concrète et puissante.

Automatiser la réconciliation entre budget et trésorerie

L'IA peut faire en quelques secondes ce qui prend souvent des heures : extraction automatique des données, lecture des relevés bancaires, journaux comptables, fichiers Excel, ERP, reconnaissance automatique des catégories (salaires, fournisseurs, TVA, etc.), alignement intelligent des postes.

L'IA rapproche les lignes de trésorerie avec les lignes budgétaires même si les libellés diffèrent, les dates ne coïncident pas, les montants sont partiels ou regroupés, s'il existe des paiements non prévus, des encaissements manquants, des montants anormaux, des doublons ou erreurs de saisie.

Analyse automatique des écarts

L'IA peut analyser les écarts plus vite et plus finement qu'un traitement manuel. Elle distingue automatiquement : écarts de timing, écarts de montant, écarts structurels (changements d'activité, inflation, nouveaux contrats, etc.), et analyse des causes probables.

Assistance à la décision

L'IA ne se contente pas d'analyser : elle propose des actions.

Exemples : relancer tel client car son délai de paiement s'allonge, négocier un échéancier fournisseur, décaler un investissement, ajuster un poste budgétaire sous-estimé.



Gouvernance et crédibilité des prévisions : un impératif

Cette sophistication accrue impose toutefois une gouvernance renforcée. Deloitte rappelle que la crédibilité

des prévisions repose avant tout sur la qualité des données et la transparence des modèles. Sans référentiel de flux stable, sans rapprochement rigoureux entre données comptables, opérationnelles et bancaires, l'IA produit des résultats erratiques.

Les bonnes pratiques convergent vers une approche *human in the loop*, dans laquelle les modèles sont audités, leurs hypothèses documentées et leurs résultats validés par les équipes finance. Cette exigence est d'autant plus forte que les prévisions de trésorerie servent désormais de base à des décisions engageantes, tant sur le plan financier que stratégique.



Vers une trésorerie prédictive et stratégique

En définitive, la prévision de trésorerie n'est plus un exercice technique réservé aux équipes financières. À l'ère de l'intelligence artificielle, elle devient un langage commun entre finance, opérations et direction générale. En apportant une vision plus fine, plus réactive et plus explicable du cash, l'IA contribue à transformer la trésorerie en un levier central de performance et de résilience.

Pour les entreprises, l'enjeu n'est plus de savoir si l'IA doit être intégrée à la prévision de trésorerie, mais comment en faire un outil crédible, gouverné et réellement utile à la décision.



Références

PwC, *Global Treasury Survey 2025*.

Deloitte, *Global Corporate Treasury Survey 2024*.

JP Morgan, *AI-Driven Cash Flow Forecasting: The Future of Treasury, 2024*.

McKinsey & Company, *The State of AI 2025*.

Association of Corporate Treasurers, *Why AI is the future of cash forecasting, 2024*.

Capgemini, *AI-powered cash management: the future of treasury, 2025*. [[pwc.com](https://www.pwc.com)] [[deloitte.com](https://www.deloitte.com)] [[jpmorgan.com](https://www.jpmorgan.com)] [[mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)] [[treasurers.org](https://www.treasurers.org)] [[capgemini.com](https://www.capgemini.com)]

UN BUSINESS MODEL CIRCULAIRE POUR PILOTER LA PERFORMANCE GLOBALE



PAR **CLAIRE GILLET-MONJARRET**

Professeure à l'Université de Montpellier, MRM



PHILIPPE CHAPELLIER

Professeur à l'Université de Montpellier, MRM



ET **GÉRALD NARO**

Professeur émérite à l'Université de Montpellier, MRM

Dans la mise en place d'un business model (BM) circulaire, la capacité de l'entreprise à articuler les interrelations avec ses parties prenantes constitue une compétence stratégique qui, d'une part, lui confère un avantage concurrentiel et, d'autre part, s'inscrit dans la logique de la performance globale en créant une triple valeur économique, sociale et environnementale.

Qu'est-ce que l'économie circulaire ?

L'économie circulaire vise à réduire la consommation de ressources naturelles et la production de déchets en bouclant les flux de matières et d'énergie. Elle s'oppose au modèle économique linéaire traditionnel, caractérisé par une logique consistant à « extraire, fabriquer, consommer, jeter ». Cependant, la transition vers une économie circulaire nécessite des changements profonds dans les modèles économiques et les pratiques des entreprises.

La transition vers des business models soutenables et circulaires

Les modèles d'affaires traditionnels, souvent axés sur une exploitation linéaire des ressources, montrent leurs limites face à des enjeux tels que le changement climatique, la raréfaction des ressources et la dégradation environnementale. Les BM soutenables visent à créer de la valeur non seulement pour les clients, mais aussi pour la société. Ils cherchent à intégrer et à équilibrer les dimensions économiques, environnementales et sociales. La proposition de valeur vise donc un équilibre entre les trois dimensions de la performance globale. Pour minimiser les impacts sociaux et environnementaux des activités, ils doivent adopter une perspective à long terme.

Un point majeur dans la transition vers des BM soutenables est la prise en compte, tout au long du cycle de vie du produit, des parties prenantes (y compris l'environnement naturel et la société) et des interactions avec celles-ci. Les chaînes d'approvisionnement, par exemple, doivent être gérées avec les fournisseurs et les détaillants afin de garantir qu'elles soient durables. Les clients doivent changer leur comportement, et les BM peuvent agir comme des médiateurs qui connectent production et consommation et encouragent les consommateurs à prendre leur part de responsabilité. Les BM durables ont pour objectif de minimiser les impacts environnementaux et sociaux tout en maintenant la rentabilité et en créant de nouveaux avantages compétitifs. Les BM circulaires vont plus loin en cherchant à éliminer les déchets et à maintenir les ressources en circulation indéfiniment.

La transition vers des BM circulaires implique une refonte profonde des processus économiques qui visent à « fermer le cycle » des matériaux et à prolonger leur durée de vie à travers des stratégies comme la réutilisation, la réparation, le recyclage et la revalorisation. Les BM circulaires nécessitent une communication et une coordination entre de multiples parties prenantes indépendantes mais interdépendantes et imbriquées dans des réseaux complexes. Ainsi, les BM circulaires doivent montrer une cohérence externe en plus d'une cohérence interne, c'est-à-dire être alignés avec les BM de toutes les organisations impliquées dans la boucle.

Une entreprise du secteur du mobilier de bureau reconditionné

SCOP3 a été fondée en juin 2021 dans la région Occitanie. Il s'agit d'une PME spécialisée dans l'aménagement professionnel à partir de mobilier de bureau reconditionné. La mission principale de SCOP3 est double :

premièrement, réduire le nombre d'équipements mobiliers professionnels jetés par les entreprises, contribuant ainsi à une diminution significative de leur empreinte carbone, et deuxièmement, fournir aux entreprises des équipements professionnels de seconde main en excellent état.

La coopération entre les acteurs : une compétence stratégique

Si l'on examine de manière plus approfondie les ressources et compétences stratégiques de SCOP3, il apparaît que l'élément déterminant est la manière dont cette entreprise parvient à articuler ses interrelations avec ses parties prenantes de l'amont à l'aval de sa chaîne de valeur.

Ses parties prenantes forment ainsi un réseau de valeur constitué de fournisseurs, d'entreprises clientes et de compléments, dont les ressources et les compétences permettent de compléter la proposition de valeur de SCOP3 dans le cadre de leur collaboration. Ces parties prenantes concourent avec SCOP3 à la logique de l'économie circulaire : fournisseurs de mobilier usagé, entreprises de reconditionnement ou d'upcycling, clients qui achètent du mobilier reconditionné ou upcyclé. Mais la coopération étroite qu'entretient SCOP3 avec ses parties prenantes ne se limite pas aux partenaires intervenant sur sa chaîne de valeur. D'autres jouent indirectement aussi un rôle dans la définition de la proposition de valeur. Ainsi, sur son territoire, l'entreprise a su tisser un réseau de partenaires institutionnels agissant comme promoteurs ou prescripteurs de ses activités, tout cela s'inscrivant dans une dynamique territoriale dans laquelle acteurs publics et privés s'impliquent activement dans l'économie circulaire.

Les freins et avantages à la transition vers un BM circulaire

Un premier frein tient aux préjugés sur la qualité et la durabilité des produits reconditionnés, qui semblent parfois limiter l'adoption de solutions circulaires. Le second défi est la complexité de la chaîne de valeur. Ce point peut provoquer des freins à la fois logistiques mais aussi économiques.

Mais si la complexité de la chaîne d'approvisionnement et de livraison peut engendrer des coûts supplémentaires, le modèle d'affaires circulaire de SCOP3 permet, d'un autre côté, une réduction des coûts. La réparation et la rénovation de meubles existants sont le plus souvent moins coûteuses que la fabrication de produits neufs. Il s'agit d'une opportunité substantielle associée au modèle circulaire de SCOP3. Cela lui permet de réaliser des économies significatives sur les coûts des matériaux et de la production, et d'offrir des produits à des prix compétitifs sur le marché.

Le BM circulaire de l'entreprise permet de piloter une triple valeur. Au niveau environnemental, SCOP3 contribue significativement à la réduction de l'empreinte écologique. Le reconditionnement de mobilier permet de diminuer la quantité de déchets envoyés en décharge et de réduire les émissions de gaz à effet de serre associées à la production de nouveaux meubles. En prolongeant la durée de vie des produits existants, SCOP3 contribue à la conservation des ressources, à la réduction des émissions de CO₂ associées à la production d'équipements professionnels neufs et donc à la diminution de la pression sur l'environnement.

Au niveau social, plusieurs bénéfices sont visibles dans l'entreprise SCOP3. La transition vers l'économie circulaire génère des opportunités sociales, notamment en termes de création d'emplois. Les activités de reconditionnement, de réparation et de rénovation nécessitent une main-d'œuvre qualifiée, créant ainsi des emplois locaux et soutenant l'éco-

nomie locale. L'économie circulaire peut aussi améliorer les conditions de travail en valorisant des emplois plus stables et en promouvant des pratiques de travail éthiques et responsables. En mettant l'accent sur la durabilité et la responsabilité sociale, SCOP3 contribue à un environnement de travail plus sain et plus équitable. Il s'agit alors de créer une valeur sociale mais également « partagée » pour les collaborateurs de l'entreprise, parties prenantes internes de SCOP3.

Enfin, au niveau sociétal, l'entreprise s'engage à faire des dons à des associations locales afin de participer aux enjeux territoriaux et sociétaux de l'écosystème dans lequel elle se trouve. Concernant le réemploi solidaire, l'entreprise a donné, depuis sa création, plus de 8000 mobiliers, avec 62% des équipements réemployés donnés à des associations. Ces dons ont permis d'éviter 440 tonnes d'émissions de CO₂ et 320 tonnes de déchets.

L'étude souligne donc les freins mais aussi les avantages offerts par un modèle d'affaires basé sur l'économie circulaire. En optimisant l'utilisation des ressources et en réduisant les déchets, les entreprises peuvent non seulement diminuer leurs coûts, améliorer leur performance sociale, environnementale et sociétale, mais aussi améliorer leur compétitivité sur le marché. Les produits reconditionnés et les services de réparation et de maintenance ouvrent de nouvelles perspectives commerciales. En proposant des solutions durables et innovantes, SCOP3 peut se différencier de la concurrence, se forger une réputation responsable et répondre aux attentes croissantes des parties prenantes en matière de responsabilité sociale et environnementale. L'économie circulaire ouvre ainsi de nouveaux marchés.



Nécessité de concilier performance économique, environnementale et sociale. Cet équilibre est délicat mais atteignable pour assurer viabilité financière et durabilité des pratiques.

Intégrer des indicateurs de triple performance pour mesurer et suivre les progrès réalisés dans chaque domaine (économique, environnemental et social) et ajuster les stratégies.

Piloter la triple performance permet de maintenir un équilibre entre les trois différentes dimensions de la performance et d'assurer une prise de décision éclairée et proactive.



La gestion des relations avec les parties prenantes : Une compétence stratégique clé qui confère un avantage concurrentiel et crée une triple valeur économique, sociale et environnementale

La création d'une triple valeur : Les business models circulaires génèrent des bénéfices économiques, sociaux et environnementaux, contribuant à une économie régénératrice

Transition vers des modèles durables : Nécessite des changements profonds pour réutiliser les ressources, réduire les déchets, et collaborer avec les parties prenantes.



SATELLITES PUBLICS : DU CONTRÔLE AU PILOTAGE STRATÉGIQUE

Multiplication des satellites, contraintes budgétaires accrues, exigences de transparence : le pilotage des structures externes devient un enjeu stratégique pour les directions financières publiques. Retours d'expérience croisés et perspectives d'évolution.



PAR **DAPHNÉE DUHAUTOIS**

Directrice des Finances,
Ville de Versailles



Des modes d'intervention multiples, des risques accrus

Un satellite est une entité juridique distincte – association, SEM, SPL, GIP, délégataire, établissement public – financée pour mettre en œuvre une politique publique. Ce modèle d'organisation, devenu structurant dans la sphère publique, apporte une certaine agilité dans l'action publique, mais repose sur un équilibre délicat : autonomie de gestion d'un côté, responsabilité politique et financière du financeur de l'autre.

La contrainte budgétaire, la recherche de performance et l'exigence de transparence des organismes de contrôle ou des citoyens ont profondément modifié la donne. Le pilotage ne se limite plus au suivi des subventions. Il s'étend désormais à l'ensemble des relations financières avec des tiers : bénéficiaires de garanties d'emprunt, de participations ou d'aides en nature...

Les chambres régionales des comptes soulignent régulièrement l'insuffisance de formalisation des dispositifs de suivi et la dispersion des informations. Le pilotage des satellites devient ainsi un sujet de gouvernance autant qu'un sujet financier.



Structurer un dispositif transversal

Le département de la Haute-Garonne illustre cette montée en puissance. Avec plus de 300 satellites suivis – associations, organismes garantis,

La maîtrise du risque financier n'est plus le seul enjeu

participations, syndicats mixtes, la collectivité a engagé une professionnalisation progressive du dispositif.

Longtemps centré sur une analyse financière a posteriori, le contrôle évolue progressivement vers une logique de référentiel unique, partagé entre directions métiers, contrôle de gestion, audit et affaires juridiques. L'objectif : disposer d'une vision à 360° de chaque structure et sécuriser la décision politique.

La démarche repose sur trois leviers :

- Centralisation des données et des documents
- Cotation des risques permettant de cibler les contrôles approfondis
- Accompagnement au changement : formation des instructeurs, mobilisation des partenaires externes.

Le déploiement s'inscrit dans le temps long. L'ouverture d'un portail de dépôt dématérialisé aux satellites a permis d'améliorer le taux et la rapidité de transmission des comptes, sans supprimer la nécessité d'un dialogue de gestion actif.

La prochaine étape consiste à intégrer les aides en nature et à produire des revues globales à destination des décideurs, consolidant l'ensemble des risques et des flux financiers.



L'outil au service d'un pilotage partagé

Côté éditeur, l'évolution du marché est nette. Là où les collectivités recherchaient hier un simple équivalent structuré d'Excel, elles demandent désormais un dispositif global de pilotage intégrant risques financiers, juridiques et de gouvernance.

Trois conditions de réussite ressortent des retours d'expérience :

1. Un sponsoring politique ou direction générale fort
2. L'implication des directions métiers
3. La mobilisation des satellites dans une logique partenariale.

Le pilotage ne concerne plus uniquement les grandes collectivités. Même des structures de taille intermédiaire s'engagent dans cette démarche, confrontées aux mêmes enjeux d'optimisation budgétaire et de sécurisation des élus.

Les perspectives portent sur l'intégration de briques d'intelligence artificielle pour l'analyse documentaire, l'automatisation de la collecte de données via API, le développement de benchmarks et, à terme, le partage d'information entre cofinanceurs.



IA générative : un levier opérationnel

À la Ville de Cannes, le sujet s'est concentré sur les délégations de service public. Avec 59 contrats à analyser annuellement, la production de fiches de synthèse représentait une charge importante et hétérogène.

L'expérimentation d'une IA générative a permis d'automatiser la production de synthèses en quelques minutes. Le gain de temps est significatif et redéployé vers le contrôle de terrain.

La démarche a toutefois exigé un cadrage rigoureux :

- Choix d'une solution respectant les exigences de souveraineté et de protection des données

Piloter les satellites, ce n'est pas installer un outil, c'est transformer une organisation

- Paramétrage précis des prompts pour éviter les biais excessivement positifs
- Interdiction de toute recherche externe afin de prévenir les « hallucinations ».

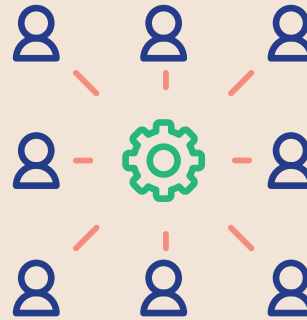
L'humain reste au cœur du dispositif. L'IA accélère l'analyse mais ne se substitue ni au contrôle ni au jugement professionnel. Les perspectives portent désormais sur l'exploitation comparative des données et l'amélioration continue de la qualité des rendus.



Vers une culture du pilotage des partenaires externes

Au-delà des outils, ces retours d'expérience mettent en lumière une évolution culturelle. Le pilotage des satellites ne se limite plus à la conformité réglementaire. Il s'inscrit dans une logique stratégique: allocation optimale des ressources, prévention des risques, aide à la décision et transparence citoyenne.

La dynamique est d'ores et déjà engagée dans de nombreuses collectivités territoriales, de taille différente (régions, départements, métropoles, communes). Opérateurs nationaux et organismes publics sont également confrontés aux mêmes problématiques de financement et de contrôle des tiers. Pourtant, ce type de démarche y semble moins répandue à ce stade et gagnerait à s'y insérer également.



Focus solution : SMART PUBLIC

Smart Public est une solution dédiée au pilotage des satellites des structures publiques. Elle vise à centraliser l'ensemble des données financières, juridiques et documentaires relatives aux entités suivies (associations, SEM, SPL, DSP, établissements publics).

La plateforme permet notamment :

- La constitution d'un référentiel unique et partagé des satellites
- Le dépôt dématérialisé des documents financiers et administratifs
- La mise en place d'une cotation des risques
- Le suivi consolidé des flux financiers (subventions, participations, garanties, aides en nature)
- La production de tableaux de bord à destination des directions générales et des élus.

Positionnée comme un outil de structuration et de transversalité, la solution s'inscrit dans une démarche globale de professionnalisation du pilotage des tiers, au service de la sécurisation et de la lisibilité des engagements publics.



Le pilotage des satellites est un enjeu stratégique, pas seulement technique.

Les risques sont multiples : financier, juridique ou de gouvernance.

La transversalité interne conditionne la réussite de la mise en place d'une telle démarche.

L'outil ne remplace pas le dialogue de gestion mais y contribue.

L'IA générative ouvre de nouvelles perspectives, sous contrôle humain.

La démarche s'inscrit dans le temps long et nécessite un bon niveau de sponsoring.



INCIDENT RESPONSE READINESS: LESSONS FROM REAL FINANCIAL SECTOR ATTACKS

Every day brings news of data breaches and ransomware, highlighting the growing complexity of securing digital operations. As businesses become more interconnected, cybersecurity challenges demand more than technical fixes—they require a strategic focus on Incident Response Readiness. Tackling digital complexity, third-party risks, and human error calls for a shift to cyber resiliency and coordinated response. This is not just an IT concern—C-level leadership must lead the way, ensuring the topic is treated as a business priority, securing the right resources, and driving organization-wide commitment to readiness.

What's really at stake when organizations fail to take incident response readiness seriously?



PAR **LAURA JÁCOME**

CEO of MaTTica and Leader
of the Cybersecurity
Center at ITAM

In today's rapidly evolving digital landscape, organizations face mounting challenges in securing their platforms and consistently applying cybersecurity controls across the enterprise. This difficulty is driven by several converging factors that increase risk and put pressure on existing security systems.

The acceleration of digital transformation introduces new technologies that expand the attack surface, often outpacing the ability of security teams to assess and secure them effectively. The integration of cloud services, mobile applications, and Internet of Things (IoT) devices has created complex environments, not because of the technologies themselves, but because they operate across multiple providers, locations, and ownership models, often with inconsistent security controls, limited visibility, and unclear accountability. In practice, this complexity translates into challenges for maintaining effective oversight, enforcing controls consistently, and managing operational and financial risk [such as service disruption, revenue loss, regulatory exposure, and crisis-driven costs] in a coordinated manner.

Second, the increasing complexity of global supply chains has introduced significant third-party risk. Organizations are more interconnected than ever, relying on a broad network of vendors, partners, and service providers—many of whom lack robust cybersecurity practices. Managing and monitoring these extended ecosystems is a persistent challenge, especially when third-party contractors are granted access to critical systems or data without adequate oversight or risk assessments.

Additionally, inconsistent cybersecurity awareness among employees continues to be a key vulnerability. Human error remains one of the leading causes of security incidents. Despite ongoing training efforts, many organizations struggle to instill a strong security culture across all levels, leading to poor adherence to policies, susceptibility to phishing, and inadvertent data exposure.

The Global Cybersecurity Outlook 2025¹ report emphasizes the increasing complexity and evolving challenges in cybersecurity, driven by various factors including escalating geopolitical tensions, complex supply chain interdependencies, and the growing sophistication of cyber threats. It highlights that as organizations become more reliant on intricate supply chains; the risk landscape becomes less transparent and more unpredictable. The report also discusses the convergence of cybercrime with traditional organized crime, leading to an alarming increase in cyber-enabled fraud and the emergence of networks that exploit vulnerabilities in critical services.

Together, these challenges underscore the need for a comprehensive, organization-wide cybersecurity strategy—one that extends beyond technical controls to include risk governance, supply chain assurance, and continuous education and awareness for all personnel that acknowledges cybersecurity is not only about prevention, but also about being prepared to respond effectively when an incident occurs—to face a cyber crisis with clarity, minimize damage, and recover swiftly.



Why is the relevance of incident readiness?

In today's volatile threat landscape, incident response readiness is no longer optional—it's a strategic imperative, especially for financial sector leaders.

According to IBM's Cost of a Data Breach Report 2024 report² the average cost of a data breach surged to USD 4.88 million, a 10% increase from the previous year. Notably, 70% of organizations reported experiencing significant or very significant business disruption following a breach, with a portion of the overall cost stemming from lost business—driven by the interruption of core systems, digital platform outages, and the suspension of critical processes such as payments, order processing, or customer service—which can prevent organizations from operating, transacting, or generating revenue for extended periods. These disruptions often lead to transaction cancellations, customer churn, delayed business activity, and broader reputational damage, in addition to post-breach expenses such as regulatory fines and customer support. This correlation between high disruption and increased breach costs underlines what's truly at stake: the operational continuity and trust that financial institutions rely on. Without a well-prepared incident response capability, organizations risk not only financial loss but also a long-term erosion of customer confidence and market position.

To effectively address the growing threat of cyberattacks, companies—particularly in the financial sector—

are shifting their focus toward enhancing cyber resiliency as a core component of their cybersecurity security strategy. According to the National Institute of Standards and Technology (NIST), **cyber resiliency** is "the ability to anticipate, withstand, recover from, and adapt to adverse conditions, stresses, attacks, or compromises on cyber resources." This definition underscores a critical evolution in thinking: rather than relying solely on preventive controls, organizations are recognizing that some level of cyber risk is inevitable and that their ability to maintain operations and recover swiftly is just as vital as preventing incidents in the first place.



What are companies doing?

Forward-looking companies are responding by implementing comprehensive incident response management programs as an essential pillar of cyber resiliency. This involves more than having a response plan on paper, it means developing and maintaining well-coordinated strategies that are tested regularly, updated frequently, and integrated across the organization. These programs typically include:

- Clearly defined roles and responsibilities for handling incidents.
- Regular training and simulations to ensure teams are prepared to act under pressure.
- Detailed playbooks for different types of cyber incidents such as ransomware.
- Cross-functional coordination involving not just IT, but also legal, communications, compliance, and executive leadership.
- An emphasis on business continuity, ensuring that essential operations can continue during and after an incident.

By taking these steps, companies are working to minimize operational disruption, reputational damage, and financial loss, which are some of the most significant consequences of cyber incidents, especially in high-stakes sectors like finance.



What tools, processes, or frameworks are being used?

The concept of cyber resiliency itself is emerging as a strategic framework, grounded in NIST's definition and adopted widely across industries. A cyber resiliency framework calls for a dual approach: combining proactive prevention with preparedness to respond and recover effectively. Under this model, incident response is no longer treated as a reactive function but as a core element of organizational readiness.

In parallel, organizations are investing in advanced technologies and practices, including, but not limited to:

- **Automated incident detection and response tools**, which use artificial intelligence to detect anomalies and trigger immediate containment actions.
- **Threat intelligence platforms**, which provide real-time insights into emerging threats and allow companies to adjust their defenses dynamically.
- **Resiliency metrics and dashboards**, which help leadership understand readiness levels and measure the effectiveness of response strategies.

Ultimately, the shift toward cyber resiliency, backed by robust incident response management, represents a maturing of the security mindset—from one focused solely on prevention to one that accepts the inevi-

tability of disruption and prioritizes the ability to recover, adapt, and emerge stronger.

Adopting effective incident response and cyber resiliency strategies—though essential—comes with several obstacles that companies must navigate, especially in the high-pressure environment of the financial sector.



What obstacles might companies face in adopting these solutions?

Cultural Resistance and Organizational Silos:

One of the most common challenges is resistance to change, especially when cybersecurity is perceived as solely an IT concern. True cyber resiliency requires cross-functional collaboration, but many organizations still operate in silos, making it difficult to integrate incident response efforts across departments such as legal, compliance, communications, and business units.

Lack of Executive Buy-In

Incident response and resiliency initiatives often struggle to gain the necessary funding and visibility without clear executive support. Some leadership teams may underestimate residual risk, assuming that preventive controls are sufficient, which hinders investment in response capabilities.

Insufficient Skills and Resources

Many organizations lack the specialized talent and internal expertise required to design, implement, and maintain advanced response strategies. Additionally, keeping up with emerging technologies like automated detection and AI-driven response

tools requires ongoing training and resource allocation, which not all companies are prepared to support.

Infrequent Testing and Updating of Plans:

Even companies that have incident response plans often fail to test them regularly or keep them updated to reflect changes in infrastructure, threat landscape, or business operations. Without consistent testing, plans may prove ineffective when an actual incident occurs.



What common mistakes should be avoided?

Treating Incident Response as a One-Time Project:

Incident response is an ongoing program, not a checklist item. Organizations that treat it as a static document rather than a dynamic process risk being unprepared when a real incident strikes.

Neglecting Communication and Coordination:

A common mistake is failing to establish clear communication protocols. During an incident, poor coordination can lead to confusion, delays, and inconsistent messaging, which exacerbate damage and prolong recovery.

Ignoring the Human Element:

Focusing solely on tools while neglecting training and awareness for employees and response teams weakens the organization's overall resiliency. Human error remains a major vulnerability, and untrained staff can inadvertently worsen a breach.

Failing to Align with Business Objectives:

Incident response strategies must align with the broader business and support continuity of critical operations. Overly technical or misaligned plans can fail to address what matters most to the organization's stakeholders.

Assuming Prevention Equals Protection:

Perhaps the most dangerous assumption is believing that strong preventive controls eliminate the need for incident response. Residual risk always exists, and companies that ignore this reality often pay the highest price in the event of a breach.

In sum, achieving true cyber resiliency means overcoming internal barriers, investing in the right mix of people, processes, and technology, and maintaining a continuous cycle of preparation, testing, and adaptation.

Key Insights: Incident Response readiness



1—World Economic Forum and Accenture, Global Cybersecurity Outlook 2025: Insight report, World Economic Forum, Jan. 2025.

2—IBM, Cost of a Data Breach Report 2024, IBM, 2024.

Key Point	Description
Cybersecurity must go beyond prevention—incident response is essential	As digital ecosystems grow more complex and threats become more sophisticated, organizations must adopt strategies that not only focus on prevention but also emphasize the ability to respond and recover effectively from cyber incidents. This approach is central to building true cyber resiliency.
Incident response readiness is a strategic priority, not just a technical task	Cyber incidents have serious consequences for business continuity, customer trust, and reputation. The financial and operational impact of a breach highlights the need for incident response to be championed by executive leadership and integrated into broader risk management practices.
Organizations are strengthening their response through structured, cross-functional programs	Forward-thinking companies are implementing incident response frameworks with clear roles, regular simulations, detailed playbooks, and strong coordination across IT, legal, compliance, and executive teams—ensuring a rapid and unified reaction when crises occur.
Common barriers and mistakes undermine readiness	Challenges such as organizational silos, lack of executive involvement, and limited resources can weaken response efforts. Additionally, treating incident response as a one-time task, overlooking the human factor, and failing to regularly test plans are mistakes that leave organizations exposed to greater risk when incidents happen.



Lefebvre Dalloz

PANORAMA D'ACTUALITÉS



PAR **DELPHINE
SIQUIER-DELOT**

Rédactrice en chef adjointe,
Rédaction Fiscal-Comptable,
Lefebvre-Dalloz

Parmi les nouveautés de ces dernières semaines, nous retenons notamment les principales mesures pour les entreprises de la loi de finances pour 2026, ainsi que l'adoption de la directive « Content » en matière d'obligations de reporting des entreprises et la poursuite des travaux sur le « Pilier 2 ».

Report en arrière des déficits en cas de changement d'activité

Le Conseil d'État juge, de manière inédite, que l'option pour le report en arrière d'un déficit n'est pas ouverte lorsque la société a, au cours de l'exercice déficitaire ou de l'exercice bénéficiaire précédent, modifié son activité réelle de telle sorte qu'elle n'est plus, en réalité, la même entreprise (CE 23-12-2025 n° 500342).

Régime de l'assujetti unique : intégration d'un nouveau membre et droits à déduction

Certains assujettis établis en France peuvent constituer un seul assujetti au sens de l'article 256 A du CGI, pour une période obligatoire de trois années civiles, lorsqu'ils sont liés entre eux sur les plans financier, économique et de l'organisation (CGI art. 256 C). L'administration fiscale apporte des précisions en matière de droit à déduction de la

TVA d'un assujetti unique concernant la détermination du coefficient de taxation unique provisoire de l'année d'intégration d'un nouveau membre (BOI-TVA-AU-40 du 14-1-2026 n° 280).

Transfert des dispositions relatives à la TVA dans le CIBS au 1-9-2026

L'ordonnance 2025-1247 du 17-12-2025 portant recodification de la TVA et diverses dispositions du Code des impositions sur les biens et services (CIBS) transfère les dispositions applicables en matière de TVA, actuellement codifiées au sein du CGI, dans le CIBS à compter du 1-9-2026. Des mesures transitoires et d'accompagnement sont prévues pour aider les entreprises à absorber cette recodification, compte tenu de son ampleur. À noter que la recodification sera sans incidence sur la généralisation de la facturation électronique, qui interviendra également à compter du 1-9-2026. Il sera admis de continuer à faire

référence aux anciens articles du CGI sur les factures jusqu'au 31-12-2027 (Ord. 2025-1247 du 17-12-2025, JO du 20).

Dégrèvement de CFE en cas de transfert d'établissement

La fermeture d'un établissement accompagnée de l'ouverture par le même redevable d'un nouvel établissement ne peut, quel que soit le lieu d'implantation du nouvel établissement, être regardée comme une cessation d'activité, sans transfert, ouvrant droit au dégrèvement de la CFE, qu'en cas de changement d'activité (CE 15-12-2025 n° 490769).

Les taxes sur les réductions de capital liées au rachat de titres en question

La loi de finances pour 2025 a instauré deux taxes frappant les opérations de réduction de capital consécutives à un rachat de titres réalisées par des entreprises dont le chiffre d'affaires excède 1Md€



(Loi 2025-127 du 14-2-2025 art. 95). Le Conseil d'État transmet une question prioritaire de constitutionnalité portant sur l'assiette de ces deux taxes. Il considère que présente un caractère sérieux le moyen tenant à ce que leurs modalités de calcul seraient contraires au principe d'égalité devant la loi et au principe d'égalité devant les charges publiques (CE QPC 12-1-2026 n^{os} 508944, 508946 et 508968).

Pilier 2 : présentation par l'OCDE de l'accord d'ensemble pour la «solution juxtaposée»

Le 5-1-2026, l'OCDE a publié le contenu de la «solution juxtaposée définissant les lignes directrices pour le fonctionnement coordonné des dispositifs d'imposition minimum mondiale» qui traduit l'accord du G7 du 28-6-2025. Le document comporte notamment la possibilité de neutraliser l'impôt complémentaire lié à certaines incitations fiscales qualifiées reposant sur la substance économique (R&D, production locale, emploi...) et l'extension d'un an des mesures de sauvegarde transitoires fondées sur les données CbCR (Communiqué OCDE du 5-1-2026).

Distinction dettes / autres fonds propres

Le règlement ANC 2024-07 relatif à la distinction dettes / autres fonds propres a été homologué par arrêté du 26-12-2025. Il confirme notamment l'existence de la rubrique

«Autres fonds propres» au passif du bilan et en précise le contenu, commun et obligatoire pour les comptes sociaux et consolidés en règles françaises. Le règlement ANC 2024-07 s'applique obligatoirement aux exercices ouverts à compter du 1-1-2026, de manière rétrospective, pour les opérations en cours à cette date. Mais une application anticipée est possible pour les exercices en cours au 28-12-2025: les clôtures au 31-12-2025 sont donc potentiellement concernées (Arrêté du 26-12-2025, JO du 27).

CSRD : adoption définitive de la directive «Content»

Le 16-12-2025, la directive «Content» a été adoptée par le Parlement européen. Cette directive s'inscrit dans le cadre de la réglementation Omnibus de simplification qui a pour vocation à alléger les obligations de reporting des entreprises. L'une des principales modifications apportées concerne le champ d'application, qui est considérablement réduit pour les entreprises européennes. La directive «Content» remplace en effet les trois seuils de 25 M€ de bilan, 50 M€ de chiffre d'affaires et 250 pour le nombre de salariés par deux seuils cumulatifs de 450 M€ de chiffre d'affaires et de 1000 salariés. La directive, après publication au JOUE, devra être transposée en droit français (Communiqué de presse, Parlement européen, 16-12-2025).

FR

LOI DE FINANCES POUR 2026 : PRINCIPALES MESURES POUR LES ENTREPRISES

La loi de finances pour 2026 vient d'être publiée (LOI 2026-103 du 19-2-2026, JO du 20). Les principales mesures pour les entreprises sont les suivantes :

Prorogation et aménagement de la contribution exceptionnelle à la charge des très grandes entreprises (art. 12) ;

Prorogation et aménagement du crédit d'impôt pour investissements dans l'industrie verte (art. 39) ;

Facturation électronique et transmission de données, avec des modalités aménagées et des sanctions durcies (art. 123) ;

Application du régime des plus et moins-values à long terme pour tous les titres de filiales (art. 15) ;

Déduction possible des intérêts servis aux entreprises associées mais non liées (art. 14) ;

De nouveaux ajustements des règles « Pilier 2 » (art. 104 et 105) ;

Assouplissement des conditions d'émission et d'attribution des BSPCE (art. 25) ;

Prorogation des exonérations d'impôts locaux en faveur des jeunes entreprises innovantes (art. 40) ;

Encadrement du contrôle du représentant de l'assujetti unique à la TVA (art. 126).



Auvergne- Rhône-Alpes

Restitution de l'étude PwC/DFCG « Les priorités 2026 des directions financières » dans trois villes d'Auvergne-Rhône-Alpes

Trois rencontres organisées en Auvergne-Rhône-Alpes sur la restitution de l'étude annuelle PwC/DFCG « Les priorités 2026 des directions financières » à Lyon, Clermont-Ferrand et Grenoble.

Un éclairage complet sur les priorités 2026, enrichi par les témoignages d'adhérents industriels de la DFCG, Karine Bietrix, Olivier Coiro, Lucille Béraud et Étienne Schmitt. Des ateliers ont permis ensuite d'illustrer l'évolution des solutions technologiques en matière de pilotage de la performance, de gestion du cash et de digitalisation des processus transactionnels.



La DFCG à la rencontre des futurs contrôleurs de gestion

En février, les étudiants du M2 Contrôle de gestion et audit organisationnel de Grenoble IAE ont eu l'opportunité d'assister à une présentation de la DFCG, animée par Pamela Dimier, alumni du Master, et Mehdi Bensaid. Cette intervention a mis en lumière la richesse de l'écosystème DFCG local et national, sa capacité à fédérer des professionnels autour de thèmes d'actualité comme la facturation électronique ou l'IA, ainsi que ses dispositifs d'accompagnement.

Les étudiants ont particulièrement retenu « l'accompagnement proposé, le mentorat et la possibilité d'élargir son réseau », ainsi que l'existence de sous-groupes dédiés dans la région, les groupes d'échanges DAF Avenir réservés aux 25/35 ans ou DFCG au féminin. Pour l'un d'eux, la DFCG apparaît comme « un accélérateur de carrière, de soutien et d'opportunités de rencontres ». Un autre souligne sa valeur ajoutée pour « briser l'isolement du premier poste et monter en compétences grâce aux échanges entre pairs ».

Cette rencontre a renforcé l'idée que l'intégration à un réseau professionnel peut débuter dès la période étudiante pour faciliter l'entrée dans le monde de l'entreprise.





Réunion mensuelle du groupe

Lundi 16 mars 2026 de 19h à 20h30

100 % Distanciel (Teams)

Le groupe d'échanges « Gestion de crise » vous propose de mieux comprendre et anticiper les situations critiques. Aujourd'hui, 75 % des entreprises qui se retrouvent en procédures collectives n'ont pas recours aux procédures « amiables », alors que cette option aurait pu leur laisser le choix. Beaucoup se disent experts de la gestion de crise, mais la réalité est tout autre : gérer une crise complexe nécessite agilité, responsabilité et professionnalisme. Lorsqu'un DAF est confronté pour la première fois à une situation engageant la survie de l'entreprise, il se retrouve souvent désemparé et sans repères.

Venez assister à la réunion mensuelle du groupe animée par sa présidente, Françoise Manassero-Malabard, afin de pouvoir échanger avec vos pairs.

Lien d'inscription :

<https://www.dfcg.fr/evenement/gestion-crise-16032026/>



CSR & Distribution : Regards croisés et retours d'expérience

Mardi 17 mars 2026 de 18h à 19h30

100 % Distanciel (Teams)

La mise en œuvre de la CSRD redessine en profondeur le rôle des directions financières et RSE ainsi que leurs interactions, en particulier dans un secteur aussi stratégique et interconnecté que celui de la distribution. Les Groupes « Distribution » et « RSE » de la DFCG vous proposent un regard croisé entre experts, praticiens et acteurs du terrain : nos témoins partageront leurs réflexions, réussites et difficultés au sein des groupes Carrefour et Nestlé France. Un rendez-vous éclairant pour accélérer votre trajectoire CSRD, identifier les points de vigilance et vous inspirer d'approches concrètes.

Cette réunion entre pairs sera animée par Sylvia Piel et Stella Vitchnian, membres du Bureau du groupe Distribution de la DFCG, ainsi que Raul Noriega, membre du Bureau du groupe RSE de la DFCG, avec la participation de Frédéric Collado, Directeur du contrôle de gestion des opérations chez Nestlé France, Isabelle Lhoste, membre de la Core Team Audit ESG Assurance chez KPMG, et Pierre-Julien Rivière, Directeur de la transformation, anciennement chez Carrefour et actuellement chez Asmodee.

Lien d'inscription :

<https://www.dfcg.fr/evenement/csrd-distribution-1703026/>

Facture électronique : Peut-on assurer la conformité tout en améliorant de la performance des processus achats/ventes ?

La DFCG a organisé le 19 février 2026 un webinaire : « Facture électronique : Peut-on assurer la conformité tout en améliorant de la performance des processus achats/ventes ? ». Accessible sur l'espace documentaire de la DFCG, il est disponible exclusivement pour les membres de la DFCG : www.dfcg.fr/espace-documentaire

La facture électronique arrive. C'est d'abord une contrainte mais peut-elle aussi être une opportunité ? Comment mener un projet Facture électronique assurant la conformité et aussi porteur de véritables gains opérationnels ?

À l'approche de l'échéance du 1^{er} septembre 2026, la réforme de la facture électronique bouscule les directions financières. Au-delà d'un impératif de conformité, la DFCG a voulu montrer, lors d'un webinaire, comment cette transition peut devenir un levier puissant de transformation interne. Entre retours d'expérience concrets et éclairages techniques, les experts ont insisté sur un message clé : la réussite passe autant par la compréhension métier que par une révision profonde des processus.

Facture électronique : conjuguer conformité réglementaire et performance opérationnelle

La réforme de la facture électronique concentre toutes les tensions actuelles des directions financières : obligation réglementaire stricte, calendrier serré, interdépendance forte entre services financiers et systèmes d'information. Pour accompagner les entreprises, la DFCG multiplie les initiatives – guides, groupes de travail, webinaires – et c'est dans ce cadre que Sébastien Morel (DAF Compagnie Française des Grands Vins), Laurent Blanchet (DAF Externe PME et Expert-comptable, Advanced Conseil) Vincent Barbey (Vice-président du FNFE, Forum National de la Facture Électronique) ont partagé leur analyse.

Le constat est clair : beaucoup d'entreprises ne sont pas prêtes. Un questionnaire adressé en décembre montrait que seulement 7 % des répondants se déclaraient « prêts », tandis que plus de la moitié avouaient n'avoir encore rien engagé. Face à ce retard généralisé, l'enjeu est double : respecter la loi, mais aussi saisir l'opportunité d'améliorer en profondeur les chaînes achats et ventes.

Un projet d'entreprise, pas un projet informatique

Les intervenants ont été catégoriques : la facture électronique n'est pas un chantier technique, mais bien un projet organisationnel. « La réforme n'aime pas les processus inachevés », rappelle Vincent Barbey. Les flux hors système, les paiements informels, les factures sous Excel ou les parapheurs papier constituent autant de zones grises qu'il va falloir éliminer sous peine de blocages.

Sébastien Morel en a témoigné : malgré des flux EDI déjà matures côté clients, son entreprise conservait encore des circuits papier pour les achats internes. La réforme lui sert de levier pour moderniser l'ensemble du cycle "purchase-to-pay", harmoniser les circuits de validation, renforcer la traçabilité et automatiser les rapprochements. L'objectif ? Gagner en rapidité, en fiabilité et en visibilité sur les flux financiers.

Bien choisir sa plateforme : un enjeu stratégique

Avec 137 plateformes agréées, le choix d'une Plateforme Agréée (PA, Plateforme de Dématérialisation Partenaire) peut vite devenir un casse-tête. L'entreprise doit identifier la solution la plus compatible avec ses volumes, ses systèmes et ses cas d'usage. Dans certains cas, l'ERP intègre sa propre PA, simplifiant considérablement le modèle. Dans d'autres, il faut arbitrer entre une PA entrante, une PA sortante, voire plusieurs opérateurs.

Un point est souvent sous-estimé : la distinction entre PA (opérateur certifié, avec obligation de résultat) et OD (opérateur de services complémentaires). Les deux rôles sont différents, mais souvent regroupés commercialement. Un piège à éviter pour maintenir lisibilité contractuelle et capacité de renégociation.

Des impacts métiers majeurs

La réforme va profondément modifier le quotidien des équipes ADV et achats. Les statuts de cycle de vie – approuvé, litige, rejet, payé –

deviennent des données structurées, opposables et partagées. Une mauvaise gestion a comme conséquence un allongement des délais de paiement et tensions de trésorerie. Le rôle clé des équipes opérationnelles est largement souligné : sans formation adéquate, les taux de rejet pourraient exploser.

De même, le volet e-reporting, encore flou selon certains participants, ajoute une couche d'exigence supplémentaire. La règle est la suivante : tout ce qui apparaît dans des déclarations de TVA, mais n'apparaît pas dans le flux e-invoicing, doit y figurer. Cela concerne par exemple les ventes hors France mais aussi les achats auprès de fournisseurs hors France, les ventes aux particuliers, etc. Des précisions sont attendues dans les prochains mois sur la normalisation de ce volet e-reporting.

Un impact encore peu anticipé concerne les notes de frais. Lorsque les dépenses sont réalisées au nom de l'entreprise (obligatoire si la facture est supérieure à 150€), les fournisseurs (restaurants, hôtels...) devront progressivement émettre une facture électronique et la transmettre via une plateforme agréée. Cette évolution pourrait transformer la gestion des dépenses professionnelles et créer de nouveaux risques de double traitement comptable ou de double paiement si les processus ne sont pas adaptés.

Transformer plutôt que subir

Le message final est positif : même si la réforme est complexe, elle représente une occasion rare de refondre les processus, d'automatiser, de fiabiliser la donnée et de renforcer le pilotage financier. Encore faut-il lancer la dynamique rapidement et se doter d'une équipe projet pluridisciplinaire.



BIENVENUE

ILS ONT REJOINT LA DFCG



ALSACE

ANIKA **COUTURIER**
JUDITH **DUBS**

AUVERGNE - RHÔNE - ALPES

NIHAL **ATASAY**
ELODIE **DEROSSIS**
ARTHUR **ESPALIEU**
BENOIT **JORDANOU**
MARJORIE **LANIER**
NICOLAS **MARTINEZ**
FÉDÉRIC **MATHAT**
CLÉMENT **MIALET**
VINCENT **MOINECOURT**
JULIE **PETER**
MATHILDE **PITTE**
CHRISTOPHE **PONCHON**
NICOLAS **RADAS**
NICOLAS **THOUY**
ANNE **VEGREVILLE**

BRETAGNE - PAYS - DE - LOIRE

MARIA **AKCHURINA**
HÉLÈNE **BORDET**
STÉPHANE **BOTHOREL**
CHRISTELLE **BOURGEAIS**
BERTRAND **BRISSON**
ALICE **BUNEL**
DAVID **DESAIZE**
NICOLAS **GARCION**
LAURE **GASCHIGNARD**
NICOLAS **INGUENEAU**
ROMAIN **RIDARD**
VICTOR **RUELLAN**

CENTRE - VAL - DE - LOIRE

EMMANUEL **ETIEVE**

CÔTE D'AZUR

NAÏMA **ABDOU RAHIMI**
SABRINA **ABEDI**
SONIA **ADAM ABDALLAH**
CHLOÉ **BABAUD**
ELODIE **BEAUFILS**
JACIM **BEN JEMAA**
BÉRÉNICE **BOINON**
AMBRE **BOUCHET**
MAELISS **BROUAZIN**
PIERRE-MARIE **COLI**
ZOÉ **COSTAMAGNO**

DELPHINE **COTTA**
MATHIEU **DELANNAY**
ARTHUR **DEMARIA**
MOHAMED **DHAKOUANI**
TÉNÉCIA **DJEBA**
ALBAN **DOMINICI**
CHIRINE **EL-OTMANI**
LÉA **FADY**
LAETITIA **FAVRE**
ADAN **GAIEB**
MARINE **GALLIANO-BONDURAND**
NOÉMIE **GENNA**
MATEO **GIRAUDIN**
CHRISTOPHER **HABONNEAU**
DINA **KASSAR**
MOHAMED **LACHGAR**
MOHAMED **LAHRACH**
RONAN **LAMARRE**
MORGAN **LE BOZEC**
YASMINE **MANSOURI**
THOMAS **MORICONI**
VICTORIA **NOIRET**
LOU-ANNE **OUALA**
CHLOÉ **PRUDHOMME**
LÉA **RACINE**

ANTONY **RAIMBAULT**
ZOUHOUR **RAOUAFI**
MANUELA **REYNAUD**
EVA **RICHELMI**
EDMYLSON **ROBALO SEMEDO**
MIGUEL **SARMIENTO (LESMES)**
YASSINE **SATI**
VANNINA **TERRAMORSI**
SIMON **TESTULAT**
ANTHONY **TOGNACCIOLI-JACQUARD**
KONSTATIN **TOUBOLETS**
PIERRE **USCIATI**
LÉO **VENTRELLA**
JULIE **VU**
LINA **ZAGGAR**
THOMAS **ZERARI**

HAUTS - DE - FRANCE

ANNE-SOPHIE **CHRISTOPOULOS**
HÉLÈNE **LOUCHART**

LANGUEDOC- ROUSSILLON

YOHANN **BLAHA**
LORRAINE
SYLVIE **JEACU**
VIRGINIE **MIQUEL**
ALINE **ROSSINOT BAYLE**

MIDI - PYRÉNÉES

ANNE **METON DUTECH**
SARAH **PARDON**
CHRISTINE **SALGADO**

NORMANDIE

JEAN-NOËL **JOLY**

NOUVELLE - AQUITAINE

LUCAS **AUDISSOU**
MARIE **GRASSART**
SABINE **LAPEYRE**
KARINE **MASTELLOTTA**
MATTHIEU **MAURIAC**
GRÉGORY **MORIN**
SIMON-PIERRE **PARISOT**
KARINE **RÉAUBOURG**
BOIS **SABRINA**

PARIS - ILE - DE - FRANCE

MEER **ABDURRAHMAN**
M'HAND **AIT HAMOUDA**
CLÉMENT **AUSANNEAU**
CAROLINE **BECQUART**
SARAH **BENHAMIDAT**
FRANÇOISE **BOUCHAILLOUX**
AUDE **CORDA**
FABRICE **DECOSTER**
VÉRONIQUE **FISCHER**
ORIANE **FLAMEN**
ERIC **FONTA**
JEAN-BAPTISTE **FORISSIER**
KENZA **GALZIM**
CAMILLE **GIMENO**
FRANCOIS **JOLY**
GUILLAUME **LASKOWSKI**
LAURENT **LÉCHOPIER**
NATHAN **LECLAIR**
CECILE **MELCHIOR**
HARMELIN **MENIE**
FANNY **MITRE**
BERTRAND **TAUPIN**
NOURA **ZEROUAL**

PROVENCE

CÉCILE **BITAR**
PIERRE-YVES **CHARDIN**
TIGRANE **KHAYIGUIAN**
ARNAUD **MALLEN**
LAURENT **RAPHET**



En partenariat
avec le Comité de lecture du prix Turgot



Le travail est la solution : Réconcilier les Français avec le travail

 Bertrand Martinot & Franck Morel

Le livre part du constat d'une crise profonde de la perception du travail par nos contemporains. Autrefois, le travail était considéré comme faisant partie d'une condition humaine : gagner sa vie à la sueur de son front. Il fut ensuite vécu comme la participation de tous à un progrès collectif qui pouvait profiter à chacun. Aujourd'hui, le travailleur a le sentiment d'être ballotté au milieu de considérations et de mutations non négociables, subies plus que choisies. Le contexte social et moral, marqué par l'affaiblissement de tous les repères collectifs et la prédominance de l'individualisme auto-référentiel, ne fait qu'aggraver le mal-être que génèrent la désindustrialisation depuis près de 30 ans et, maintenant, la perspective d'une IA qui réduira apparemment encore le besoin de travail humain.

Les auteurs se proposent alors de montrer que la fin du travail est une chimère (aussi chimère que la fin annoncée de l'histoire, il y a trente ans). Ils décrivent comment et pourquoi, malgré des volontés de « restaurer la valeur travail » et autres slogans, des choix collectifs, politiques, fiscaux et sociaux ont eu pour effet de déconsidérer le travail, le gêner, le taxer, sans aider les entreprises à faire partager par leurs salariés une quête de sens unificatrice.

Au total, un livre écrit par des praticiens : Bertrand Martinot est un spécialiste de la question du chômage, des politiques de l'emploi et du dialogue social. Il a reçu le Prix Turgot 2014 pour un précédent livre, *Chômage : inverser la courbe*. Il a été conseiller social à la Présidence de la République de 2007 à 2008, délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) de 2008 à 2012, puis directeur général adjoint de la région Île-de-France en charge du développement économique, de l'emploi et de la formation jusqu'en 2019. Franck Morel est avocat en droit du travail, conseiller du Premier ministre Édouard Philippe et de quatre ministres du travail (Xavier Bertrand, Brice Hortefeux, Xavier Darcos et Éric Woerth). Les deux auteurs sont experts associés à l'Institut Montaigne.

Par Hubert Rodarie, Membre du Cercle Turgot

Hermann, 334 pages.



ÉCONOMIE FRUGALE : CONSTRUIRE UN MONDE MEILLEUR AVEC MOINS

 **Navi Radjou**

Navi Radjou est un des théoriciens de « l'économie frugale », dont il a introduit l'expression en 2013 avec son best-seller intitulé L'innovation jugaad (qui signifie « ingéniosité » en hindi). Cet « art de faire plus avec moins » constitue, selon lui, un des remèdes aux maux dont souffrent l'économie et la société françaises, à la fois anémiées, divisées et surendettées. La frugalité consiste à mieux valoriser les capacités dynamiques (créativité et flexibilité) et les ressources naturelles et humaines. La valorisation ne doit pas être uniquement économique, mais également sociale, culturelle, écologique et démocratique. Elle doit s'inscrire dans un processus de « transition systémique » et de « croissance régénérative ». La « régénération démocratique » suppose toutefois que les élus et les électeurs ne raisonnent plus en termes d'idéologies ou de doctrines, mais plutôt en fonction des effets réels des mesures votées et parfois appliquées.

L'auteur multiplie les exemples d'entreprises et de pays qui s'efforcent de mobiliser une telle démarche, basée sur un partage des ressources entre les entreprises et les administrations d'une même région (redéfinissant ainsi les « districts industriels à la française »), sur une « production distribuée » entre des réseaux locaux (dans tous les secteurs d'activité), sur une « chaîne de valeur hyperlocale » (réduisant les distances entre les zones de production et de consommation), et sur une « triple régénération » (des personnes, des biens et de la planète). L'application de ces nouvelles leçons d'économie industrielle devrait être facilitée par l'usage de l'IA, qui permettrait de mieux inventorier les ressources, modéliser leurs synergies et simuler les effets de leurs combinaisons.

Navi Radjou se livre ainsi à une habile relecture d'anciens concepts et usages expérimentés, avec plus ou moins de succès, afin de développer l'économie circulaire, de relocaliser des usines, de réhabiliter des circuits courts ou de rechercher de nouvelles synergies économiques et sociales. Il semble donc que « l'innovation jugaad » soit l'art de réacommoder les vieilles recettes de management des organisations et de la vie en société.

Navi Radjou est professeur de management à l'université de Cambridge et est vice-président du cabinet américain de conseil Forrester.

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

Pearson, 272 pages.



DÉMOCRATIE EN SANTÉ ET POUVOIR D'AGIR DES USAGERS : TOUS ACTEURS DE NOTRE SANTÉ

 **Sandra Bertézène**

L'ouvrage collectif dont la rédaction a été dirigée par Sandra Bertézène, préfacé par Cynthia Fleury et introduit puis conclu par Philippe Naszalyi, s'inscrit dans le courant de recherche, actuellement très fertile, consacré à l'économie du bien-être et du soin. Comme l'ont démontré les récents débats du Parlement français sur le budget de la sécurité sociale, les questions de l'organisation des soins et de la solidarité sociale sont désormais au centre des débats publics. C'est pourquoi la lecture de cet imposant ouvrage pionnier dans ce domaine essentiel contribuera à faire mieux connaître aux élus comme aux électeurs les enjeux de l'instauration d'une véritable « démocratie en santé ».

Les 56 chercheurs, praticiens et patients hospitaliers ont restitué, dans ce livre, à la fois leurs réflexions, leurs échanges et leurs propositions, en couvrant six dimensions de la problématique : participation, savoirs, engagement associatif, partenariats, recommandations et vigilance éthique. Ces dimensions ont été ensuite déclinées en 28 chapitres classés en 6 parties, consacrées respectivement au rôle des usagers dans les politiques de santé, à la place de l'expérience dans le système de santé, à l'engagement des usagers, aux modèles de partenariat développés en France et à l'étranger, à la proposition d'un agenda de travail, à des retours d'expérience, et enfin aux lanceurs d'alerte et aux outils numériques appliqués à la santé.

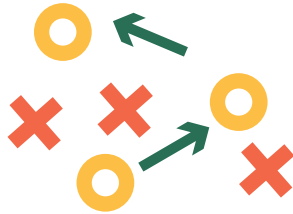
Plusieurs auteurs proposent des plans d'action qui présentent généralement quatre principales étapes : sensibiliser le monde médical et social aux enjeux d'une meilleure solidarité par des campagnes de communication (c'est l'objet du livre) ; donner un meilleur accès aux ressources publiques, privées et surtout associatives existantes ; co-construire de nouvelles ressources médicales, paramédicales et d'accompagnement, notamment avec l'assistance de l'intelligence artificielle ; encourager la création de postes dans pratiquement toutes les fonctions de l'économie du soin.

L'ouvrage dresse un panorama éclairant du monde hospitalier et para-hospitalier, mais il délivre surtout un message, à la fois évident et original : restaurer une démocratie dans le secteur de la santé, suivant l'exemple du modèle social institué par les fondateurs français de la sécurité sociale, dont certains principes ont été détournés depuis 80 ans.

Sandra Bertézène et Cynthia Fleury sont professeures de sciences de gestion au CNAM. Philippe Naszalyi est professeur émérite d'université et directeur de la revue Sciences de Gestion.

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

Croquant, 254 pages.



OPEN STRATEGY : QUAND LA STRATÉGIE EST L'AFFAIRE DE TOUS

Longtemps, la stratégie est restée confinée aux huis clos des sphères dirigeants. Avec l'open strategy, elle devient l'affaire de tous. L'enjeu n'est plus la discrétion et le secret des affaires, mais la mobilisation et le sens pour le plus grand nombre.

Pendant longtemps, la stratégie était l'affaire du petit cercle des dirigeants, parfois aidés de consultants. Elle reposait sur des analyses et des méthodes rationnelles, des études de marché, un panorama de la concurrence et du positionnement des acteurs, un examen des portefeuilles de produits, des analyses prospectives, etc. L'enjeu était avant tout de faire les bons choix, de garder la main sur l'avenir de l'entreprise, voire de surprendre les concurrents. Ce processus se devait d'être élaboré dans le secret. La planification stratégique des années 1960 comme le management stratégique des années 1980-1990 ont été construits dans l'idée de leaders visionnaires, décisionnaires, entraînant leurs équipes dans une démarche top-down..

La réalité actuelle n'est plus celle des huis clos. La société de l'information et de la communication est celle du récit, du commentaire, de l'interprétation. Les entreprises sont observées et leurs choix décryptés en permanence par la presse, les analystes financiers, les ONG, les syndicats, les salariés... Et ces parties prenantes ne veulent plus seulement être informées, mais

associées. En d'autres termes, la stratégie n'est plus seulement une question d'actions à mettre en œuvre, mais d'interactions à construire.

Le concept d'open strategy a émergé sous la plume de chercheurs au début des années 2010. Il ne s'agit pas d'une simple opération de communication, mais de repenser le processus d'élaboration de la stratégie avec un ensemble plus large d'acteurs. La stratégie devient un objet visible et discutable. Richard Whittington et ses co-auteurs, qui ont développé le concept, caractérisent souvent cette stratégie par deux dimensions : l'inclusion et la transparence. D'une part, l'inclusion vise à élargir le nombre d'acteurs au processus d'élaboration de la stratégie : des managers, des salariés, des clients, des fournisseurs, etc. D'autre part, la transparence consiste à rendre visibles les processus, les arbitrages, les données, les intentions stratégiques, etc.

Ce changement n'est pas la marque d'une forme de management moderne bienveillant, mais l'adaptation à un changement de contexte plus profond. La réussite économique ne dépend plus d'acteurs qui se contentent d'exécuter ou de consommer. D'une part, la complexité du monde rend nécessaire d'élargir les capteurs de signaux faibles à un plus grand nombre d'acteurs. D'autre part, la légitimité et le sens sont devenus des variables stratégiques.

L'enjeu principal de l'open strategy, c'est d'abord une affaire de sens : une compréhension partagée tant dans le diagnostic (quelle est notre réalité ? d'où part-on ?) que dans les finalités (où va-t-on ? pourquoi ? quels renoncements ?) et les moyens (à quels coûts financiers, éthiques... ?). La réussite de la stratégie passe par la mobilisation des acteurs, et ceux-ci doivent y trouver du sens.

Mais ouvrir vise aussi à enrichir la stratégie. Lors du confinement de 2020, des dirigeants de Comex de grandes entreprises ont reconnu la pauvreté de leurs réflexions face à l'inattendu. Qu'est-ce qu'une stratégie lorsque l'on se contente de chercher une croissance de 5% en poursuivant les mêmes logiques que les années passées ? Les urgences répétées, les problèmes opérationnels du court terme, les routines installées affaiblissent les capacités à « sortir du cadre », à repousser certaines contraintes, à envisager d'autres possibles, à imaginer des renoncements. Ouvrir la stratégie, c'est la confronter plus largement pour accroître les capacités d'évolution de l'organisation.

Si le concept scientifique a une quinzaine d'années, certains ne l'ont pas attendu pour pratiquer des processus de stratégie ouverte. C'est le cas de Leroy Merlin, qui met en place, tous les 10 ans depuis 1995, une démarche mobilisant l'ensemble des collaborateurs. L'entreprise a lancé son 4^e cycle en 2025. Pendant 18 mois, les collaborateurs de tous les magasins et entrepôts vont être mobilisés, au cours de trois phases successives : d'abord à partager le diagnostic et appréhender les transformations du monde, puis à se projeter dans un futur à horizon 2035 et enfin à proposer des déclinaisons de la vision à l'échelle de leur entité.

À l'heure où l'intelligence artificielle nous propose un monde plus aseptisé et homogénéisé, l'open strategy nous offre une alternative plus riche et enthousiasmante. Pour les dirigeants, ce n'est pas un renoncement à la décision, mais une ouverture des possibles et surtout une montée en exigence : lorsque le processus est plus transparent, il faut être en mesure d'arbitrer, et d'expliquer ces arbitrages.

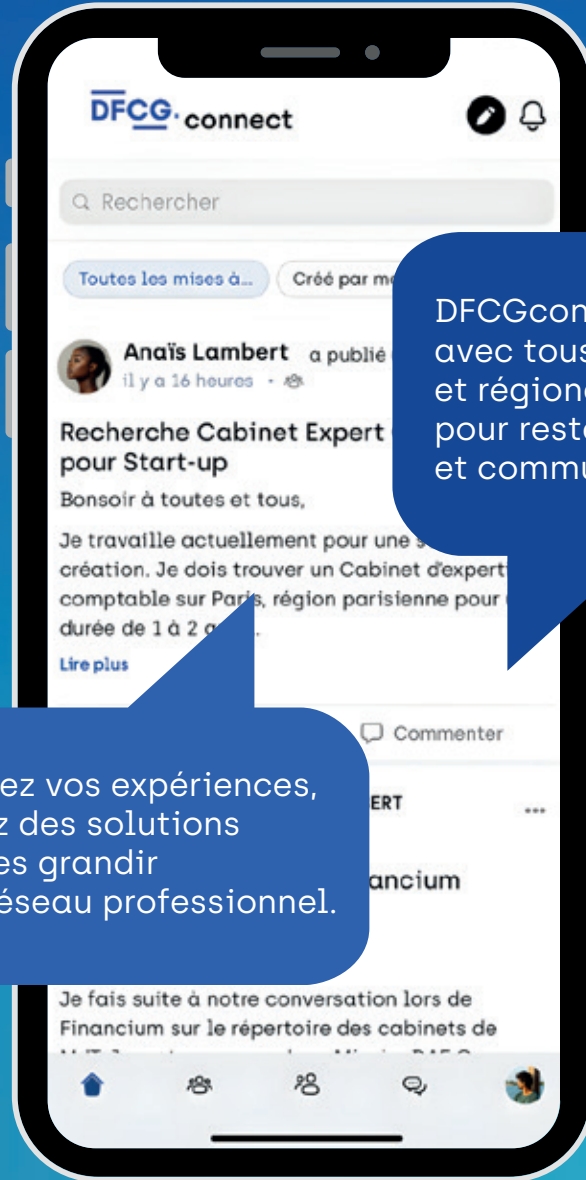
F&G



PAR **PHILIPPE
ROBERT-TANGUY**

Vice-président du Comité
éditorial de Finance&Gestion,
Sociologue-conseil,
Professeur-associé au CELSA
Sorbonne Université

DFCG. connect



DFCGconnect vous met en lien avec tous les groupes d'échange et régionaux de la DFCG, pour rester informé et communiquer avec vos pairs.

Partagez vos expériences, trouvez des solutions et faites grandir votre réseau professionnel.

La DFCG, connectée comme jamais

Téléchargez sur
Google Play



Téléchargez sur
App Store





Rencontres du contrôle de gestion

DFCG

11^e édition

Transformation finance : décider et piloter autrement

Jeudi 18 juin 2026

de 8h30 à 18h à l'Etoile Business Center
[Paris 8^e]

Passez de la théorie à la pratique lors d'une journée d'échanges autour de témoignages concrets de dirigeants du contrôle de gestion et d'experts :

- Une journée en format **100 % présentiel**
- Des **conférences** et **débats** sur des thèmes d'actualité du métier : transformation finance, IA, nouvelles compétences du contrôleur de gestion, CSRD...
- Un **déjeuner de networking** avec plus de 150 professionnels du contrôle de gestion
- Deux **remises de Prix** : Le prix du meilleur mémoire en contrôle de gestion 2026 (10^e édition) et le Prix du Pilotage de la Performance (6^e édition).

Inscrivez-vous sur rencontrescontroledegestion.fr

Le nombre de places étant limité, nous vous invitons à réserver au plus tôt !