



RÉUSSIR QUAND ON EST DAF

Un dossier spécial d'Euler Hermes pour aider les DAF à mieux maîtriser toutes les composantes de leur réussite, dans un rôle plus important que jamais pour le succès des entreprises.

SOMMAIRE



- 3** Éditorial
- 4** Qu'est-ce que la réussite
- 5** Une fonction, quatre époques
- 6** Ce que l'on attend du DAF aujourd'hui
- 8** Ce qui fera réussir un DAF en 2019
- 14** Données : les 4 missions clés
- 16** Faire face aux menaces
- 18** Euler Hermes, au service de la réussite des financiers d'entreprise



ÉDITORIAL



FRÉDÉRIQUE VERNEREY ALLIAUME

**DIRECTRICE FINANCIÈRE ET
DES OPÉRATIONS**

**MEMBRE DU COMEX
EULER HERMES FRANCE**



Les données constituent aujourd'hui un précieux combustible pour le développement des entreprises. Après avoir été depuis deux décennies la source d'énergie des GAFA – Google, Amazon, Facebook, Apple – elles deviennent une richesse pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille.

Les *datas* désormais rangées parmi les actifs de l'entreprise, il était logique que les DAF se retrouvent en première ligne pour leur gestion, leur protection et leur valorisation. Une nouvelle mission de gouvernance qui vient s'ajouter aux responsabilités traditionnelles des financiers : véracité et disponibilité des comptes, qualité des analyses, contrôle, recommandations à la direction générale, sans oublier les nécessités du management des hommes et des femmes.

Les outils d'exploitation du Big Data, intelligence artificielle et analyse prédictive en tête, après une décennie de rodage pour des domaines bien spécifiques (transports, sécurité aux frontières, santé-médecine) sont maintenant plus largement disponibles. Ils permettent de prendre de la hauteur, mais aussi d'analyser une situation en profondeur : tout ce que peut souhaiter un directeur financier qui veut voir plus loin tout en gardant le contrôle sur le quotidien.

Car si la technologie promet de changer beaucoup de choses, elle ne modifie pas certains paramètres-clés du succès, seuls capables de libérer les énergies tout en assurant la protection des actifs : une technicité solide, une équipe compétente et des partenaires de confiance.

Chez Euler Hermes, nous sommes engagés à contribuer à la réussite des financiers d'entreprise. Nous leur dédions ce dossier. Bonne lecture !





QU'EST-CE QUE LA RÉUSSITE ?

Pas plus que pour le bonheur, la beauté, ou le sens de la vie, il n'existe de définition universelle de la réussite. Chacun la représente, l'apprécie et la poursuit à sa façon.

La réussite a sa place dans tous nos univers : travail, famille, loisirs, engagements associatifs... Elle est l'autre nom de l'écart critique entre les objectifs que l'on s'est fixés et les résultats auxquels on est parvenu.

La réussite est donc une équation à plusieurs inconnues, d'autant plus complexe qu'elle dépend largement des autres – tant pour son exécution qu'au moment de son jugement, et qu'elle n'a de valeur qu'à proportion du risque d'échec encouru.

Quant à lui, le DAF sait déjà que le succès de son entreprise ne se résume pas à sa performance financière. Pour assurer sa pérennité, son entreprise doit aussi exercer un impact positif sur la société qui l'entoure, et jouir d'une réputation honorable. Une trésorerie abondante ou d'excellents indicateurs de performance n'y suffisent plus.

Le directeur financier qui réussit confère aux chiffres une nouvelle autorité, grâce à l'apport du sens et de l'écoute. Il associe la technique et le charisme, la rigueur à la curiosité. Il conjugue « l'esprit de géométrie » avec « l'esprit de finesse », pour citer Blaise Pascal qui fut mathématicien, philosophe... et inventa la machine à calculer.



UNE FONCTION, QUATRE ÉPOQUES

La fonction financière a longtemps été contenue dans son sillon. Pour l'essentiel, les dirigeants attendaient de leur DAF qu'il produise des chiffres, prépare les déclarations et aide à la construction des plans à moyen terme.

Dans les années 80, le DAF a commencé à sortir de son bureau. Suivant le concept du Management by Walking Around (management baladeur), le DAF va à l'usine, dans les labos, échange avec les commerciaux et rencontre les opérationnels. Le DAF de Walmart, Charles Holley, avait quant à lui adopté la Règle des 3 mètres : « *Lever les yeux, et saluer quiconque se trouve à moins de 3 mètres de moi, que cette personne soit un client, le gardien ou le PDG. J'ai vu à quel point le fait d'être accessible faisait une différence dans mes interactions avec les autres* ». La réussite de l'exercice tient alors beaucoup aux qualités relationnelles des financiers.

Dans les années 90, le DAF se retrouve dans le tourbillon des systèmes d'information. L'implantation des premiers ERP remet à plat les process et entraîne des difficultés aussi inattendues que chronophages. Les données se multiplient, les demandes de rapports aussi. Les éditeurs de Business Intelligence (B.I.) fourbissent leurs armes. Pendant ce temps,

la réglementation connaît un développement sans précédent. Mais l'information circule en sens unique. Les directions financières produisent beaucoup, et diffusent peu.

Y2K !¹ Une fois dissipées les craintes millénaristes, et tandis que se poursuivent les mouvements amorcés la décennie précédente, la question clé devient celle de la corporate governance – de la gouvernance d'entreprise. Dans la recherche de l'équilibre des pouvoirs entre les actionnaires et les gestionnaires, le partage des chiffres et des indicateurs de performance prend une place centrale. Le DAF se transforme, de gré ou de force, en DAF communiquant.

Aujourd'hui, comme synthétise un rapport d'Accenture², « le rôle du Directeur Financier se rapproche fortement de celui d'architecte de la valeur de l'entreprise. Il lui faut désormais piloter la croissance et gérer la complexité, tout en maîtrisant les coûts ». Autrement dit, passer du reporting à la prospective, de la robotisation de la saisie à l'analyse prédictive. A lui de détecter des opportunités de transformation, de valorisation et d'économies, y compris en dehors de la Direction Financière. Vaste programme !

¹ Y2K désigne le passage informatique à l'an 2000, couramment appelé « bug de l'an 2000 »

² Etude Finance High Performance, 2014



CE QUE L'ON ATTEND DU DAF AUJOURD'HUI

On attend beaucoup d'un directeur financier. Ces attentes concourent à donner au DAF une place centrale dans une entreprise du 21^{ème} siècle qui, pour réussir, doit se développer, se transformer, se pérenniser... et se valoriser. Et si les missions sont nombreuses, elles ne sont pas pour autant disparates : elles s'organisent autour de quatre grands rôles dévolus aux financiers d'aujourd'hui.

4 RÔLES QUI CONVERGENT :

1 Business maker

Le DAF idéal est un acteur de développement. Pourquoi ? Parce que tout développement passe par un investissement, et que celui-ci se juge à l'échelle... de son R.O.I. Loin d'être le « briseur de rêve » d'autrefois, le financier se fait coach des projets, qu'il challenge et aide à avancer. Il se rend indispensable à la force de vente, par exemple lors de la réponse à un appel d'offres en donnant une meilleure vision de la rentabilité du projet, ou encore en mettant à sa disposition un outil de filtrage des prospects selon leurs capacités financières réelles, évitant ainsi aux commerciaux de perdre leur temps.

2 Business transformer

A l'ère de la transformation numérique, on attend des DAF, souvent plus rompus que d'autres à la mise en place de processus de travail, qu'ils soient moteurs ou au moins organisateurs du changement. « *La direction financière joue désormais un rôle de conseiller stratégique et de garant des prévisions de résultats des investissements numériques* », déclare Florence Lafforgue, directrice exécutive d'Accenture Strategy, et responsable de la practice CFO & Enterprise Value. Selon son enquête³, 77% des directeurs financiers étudient la façon dont les technologies peuvent être bénéfiques à leur écosystème, mais également à l'ensemble de l'organisation.

³ The CFO Reimagined: From Driving Value to Building the Digital Enterprise, octobre 2018. Echantillon de 700 directeurs et responsables financiers, et plus de 200 jeunes professionnels de la finance.



Etre capable de descendre au plus près du problème, mais aussi de prendre de la hauteur pour pouvoir anticiper, on souhaiterait presque à tous les DAF un brevet de pilote d'hélicoptère ! De fait, depuis un tel appareil on jouit d'une visibilité proche des 360° - l'idéal pour pouvoir anticiper et adapter sa trajectoire. Pour autant, sa conduite n'est pas à la portée de tous, et la stabilité de l'engin reste dépendante de ses propulseurs...

3 Data miner⁴

81% des directeurs financiers interrogés par Accenture considèrent l'identification et le développement de nouvelles sources de valeur pour l'entreprise comme l'une de leurs principales responsabilités. Au sein même de la direction financière, le Big data apporte une nouvelle dimension aux tableaux de bord issus de la Business Intelligence (B.I.) et des ERP. Une référence extérieure – indice, ratio, etc., fondée sur des données vérifiées, permet de se positionner par comparaison. A la clé : une vision plus concurrentielle et une meilleure hiérarchisation des priorités. Mais ce n'est pas son seul apport. L'utilisation de l'analyse prédictive et de l'intelligence artificielle sera déterminante dans la prise de décisions, y compris d'ordre stratégique.

4 Business protector

Le DAF demeure l'ange gardien de l'entreprise. On compte sur lui pour protéger les actifs et gérer les risques financiers. La maîtrise du BFR et donc du crédit client reste évidemment de son ressort. L'importance de ce rôle protecteur a été renforcée, s'est élargi à la protection des données dans un cadre réglementaire durci (RGPD), et face à la montée en puissance des phénomènes de fraude, tout particulièrement des cyber-fraudes.

AVEC QUELLE BANDE PASSANTE ?

Tout cela ferait-il beaucoup pour un seul homme ? Non, car ce repositionnement fonctionnel est rendu possible par l'automatisation croissante des tâches traditionnelles de la gestion. D'après le rapport cité, 34% des tâches financières seraient d'ores et déjà gérées par la technologie, et 45% le seront d'ici 2021. Les processus transactionnels, qui représentent 50% à 60% de l'activité financière actuelle, sont les premiers robotisés.

⁴ L'exploration de données ou data mining, a pour objet l'extraction d'un savoir ou d'une connaissance à partir de grandes quantités de données, par des méthodes automatiques ou semi-automatiques.



CE QUI FERA RÉUSSIR UN DAF EN 2019



Le métier de directeur financier se transforme, et les évolutions technologiques lui lancent des défis passionnants. La responsabilité exige de plus en plus de son titulaire qu'il fasse preuve d'habileté, de souplesse, d'esprit collaboratif, de curiosité intellectuelle. Qu'il continue bien entendu à exceller dans les chiffres et dans ses fonctions traditionnelles de contrôle et d'analyse, mais aussi qu'il se distingue dans le management et la gestion de projets transversaux. Qu'il mette de l'humain dans ses approches, dans ses décisions, dans la conduite de ses équipes. Qu'il s'adapte non seulement à l'évolution de son métier et de son environnement, mais aussi aux bouleversements de l'économie et aux disruptions sociétales.

Dans cette nouvelle dynamique, le DAF doit donc cultiver et enrichir ses bases techniques, tout en développant ses qualités humaines et relationnelles, ces fameuses « soft skills », qui paraissent indispensables au management de son équipe, une population par ailleurs parfois difficile à recruter et à fidéliser.



Les soft skills du DAF gagnant

Les aptitudes comportementales, culturelles et sociales, sont dorénavant reconnues comme des compétences managériales à part entière. Sens critique, curiosité intellectuelle, créativité, audace, etc. : les soft skills nous rendent, individuellement et collectivement, plus inventifs, plus imaginatifs, plus collaboratifs. Et donc plus performants.

Parmi les talents à développer par les financiers d'entreprise :



- **L'attention aux autres**
- **La communication vers toutes les parties prenantes**
- **La pédagogie, la clarté d'expression**
- **L'adaptabilité et la souplesse d'esprit**
- **La créativité et la curiosité, qui n'excluent pas la prudence...**



ILS TÉMOIGNENT

NOUS AVONS INTERROGÉ 2 EXPERTS POUR CONNAITRE LEUR VISION SUR L'ÉVOLUTION DU MÉTIER DE DAF ET LES COMPÉTENCES CLÉS POUR ASSURER SA RÉUSSITE :

Alain de Borchgrave est associé aux bureaux de Paris et de Bruxelles d'Eric Salmon & Partners, l'un des principaux cabinets internationaux d'executive search, fondé en 1991 et comptant une dizaine de bureaux dans le monde (Europe, Shanghai, Singapour) ainsi que des partenariats avec l'Inde, le Brésil et les Etats-Unis.

« Visionnaire, innovant, polyvalent, ouvert et excellent technicien. »

Alain de Borchgrave, associé, cabinet de recrutement Eric Salmon

« Le DAF de demain est clairement bien davantage qu'un contrôleur. Aujourd'hui, le directeur financier contribue à la création de valeur, (...) la dimension business est devenue très importante. Il est de plus en plus impliqué dans l'élaboration de l'offre, le pricing, la négociation des contrats internationaux. Il est jugé sur sa vision financière, sa capacité à analyser le portefeuille d'activité de l'entreprise, à optimiser les bilans, à proposer des investissements, etc. L'excellence technique et opérationnelle ne suffit plus, le DAF devient véritablement un stratège. »



LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES SONT CHALLENGÉES.

« L'IA a une incidence profonde sur toutes les fonctions de l'entreprise, en particulier sur les fonctions financières. Songez par exemple aux bouleversements qui en découlent au niveau de la facturation ! Autre évolution de fond : le poids toujours plus important de la conformité, au premier chef dans les sociétés cotées (mais pas seulement), où les contraintes sont particulièrement vives. Par ailleurs, (...) la compétence commerciale devient l'une des composantes essentielles du métier. Une expérience de la vente constitue dorénavant un atout de taille pour la poursuite d'une carrière. »

DES SOFT SKILLS À CULTIVER.

« Les DAF n'échappent pas à la transformation en cours des pratiques de management. Etre doté d'un sens visionnaire, savoir s'entourer des bonnes personnes, diriger de façon beaucoup plus collégiale, et adopter un management d'influence en lieu et place du bon vieux management hiérarchique, c'est capital ! S'il veut développer – ou conserver – sa propre influence, le directeur financier doit désormais se doubler d'un excellent communicant. A cette fin, il doit se former, apprendre à parler en public, donner des conférences, écrire des articles et ainsi de suite, bref, sortir de l'entreprise et se rendre visible à l'extérieur. »



David Brault est le fondateur et le dirigeant du cabinet indépendant Objectif CASH. Il a organisé plus de 600 missions de managers de transition, dont les deux tiers pour des fonctions finances, en solo ou en équipe, dans 35 pays.

« Il faut être visionnaire, innovant, polyvalent, ouvert sur le monde. Tout en restant bien évidemment un excellent technicien des chiffres. »

« Le DAF qui réussira, c'est un DAF bien équilibré. S'il reste concentré sur le quotidien, pris dans le cercle infernal du reporting comme un hamster sur sa roue, le DAF va se rabougrir, ou pire. Mais s'il prend les désirs de Big Data pour des réalités, il va au-devant de graves désillusions. Il, ou elle, sera capable de garder la tête froide entre un quotidien vigilant et investi, et une réflexion sur le futur du travail et des méthodes. Sans céder aux phénomènes de mode.

Repenser le lettrage des règlements ou revoir un process order to cash, oui, et tout de suite. Mais un séminaire de trois jours sur le feed-back...? .

« Cultiver le sens de l'équilibre... et des priorités »

David Brault, dirigeant d'Objectif Cash

Le DAF est pris en étau entre des exigences métiers qui se durcissent et les nouvelles nécessités d'un management plus souple. On

lui demande d'abord d'être performant dans la production des chiffres (qualité, vitesse, précision), tout en intégrant de plus en plus souvent des données externes. Il subit une grosse pression, et doit gérer des équipes pas toujours bien formées. Tout autant, on compte beaucoup sur les directions financières pour donner l'exemple d'un mode de management (...) qui correspond aux attentes de la société civile : implication dans les décisions, transparence, équité, etc.

« Le point clé sera de trouver l'équilibre entre la sécurité de tâches bien exécutées et la maîtrise des transformations indispensables pour réussir l'avenir. »

Cette dualité entre la pression quotidienne sur les résultats et l'attitude demandée au DAF dans sa relation avec ses équipes ne facilite pas en tous cas la vie des directions financières. Parmi les conséquences les plus visibles : un turn-over qui s'accélère. Or il est devenu difficile de recruter des comptables ou des contrôleurs de gestion⁵. En dehors des risques financiers classiques : impayés, fraudes ou BFR mal maîtrisé, la principale menace pour un DAF vient de la difficulté à recruter et à conserver de bons professionnels.

⁵ 70 % des entreprises rencontrent des difficultés pour recruter des talents financiers, d'après le dernier baromètre DAF & Leaders Financiers de Michael Page.



AUREZ-VOUS BESOIN D'UN CONTRÔLEUR DE GESTION OU D'UN DATA SCIENTIST ?



La réussite d'un directeur financier passe nécessairement par la performance de son équipe. A l'heure du big data, impensable pour les directions financières de se passer des experts des données massives... mais impossible de délaissier les fonctions traditionnelles de contrôle.

DATA SCIENTIST : LA NOUVELLE STAR

Les data scientists ont toute leur place au sein de la fonction finance. Leur apport décisif dans la mise au point de modèles prédictifs, propres à

interroger des processus de décision que l'on croyait immuables, s'est imposé d'abord dans la banque-assurance et les Fintechs, deux activités voraces en data, avant de conquérir l'ensemble des secteurs d'activité. Désormais, de nombreuses entreprises ont besoin de professionnels capables d'exploiter en profondeur une masse considérable de données, et de les modéliser pour en tirer des algorithmes prédictifs auto-apprenants. Essentiel pour l'analyse prédictive des risques (dont la détection des fraudes), mais aussi pour

l'optimisation des workflows, le data scientist a rapidement conquis des domaines plus offensifs, comme le reporting dynamique, connecté aux différentes sources de données (ERP, outils de cash management, de réconciliation des comptes, etc.).

LE CONTRÔLEUR DE GESTION PLUS UTILE QUE JAMAIS

La data science apporte beaucoup d'axes d'amélioration pour les fonctions d'analyse. Au premier rang desquelles le contrôle de gestion ! Mais

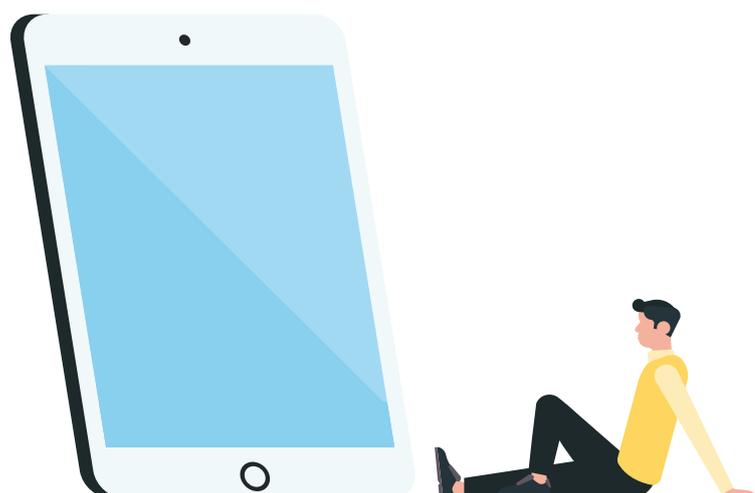


pas au point de le remplacer. Automatiser la production des données, réduire les opérations de saisie et de contrôle, sécuriser l'information financière, dégager des corrélations que les statistiques classiques ne pourraient pas trouver, c'est le sens de l'histoire. Mais au profit aussi du contrôleur de gestion, réinvesti dans sa vocation stratégique, pédagogique, et conforté dans la dimension prédictive de son rôle !
« Les activités de prévision, de projection, de prospection, sont très peu travaillées. Or ces moments sont absolument essentiels », plaide Fabien de Geuser, professeur au département

« Contrôle et pilotage des organisations » d'ESCP-Europe. Le contrôleur de gestion, qui doit regarder aussi l'avenir et pas seulement « dans le rétroviseur », n'est pas détrôné dans sa fonction prospective par le data scientist. Ils doivent

au contraire travailler de concert sur des cas d'usage.

Entre l'expert des datas et le contrôleur de gestion, choisissez donc ... les deux !





DONNÉES : 4 MISSIONS CLÉS

Avec le développement de la robotisation, et l'arrivée opérationnelle du Big data et de l'intelligence artificielle, les fonctions du DAF se recentrent sur la gouvernance des données. Forts de leur expérience dans la maîtrise des flux d'information et des processus d'organisation, les financiers ont toute la légitimité pour assurer la valorisation, la protection et la gestion des datas.

1 Transformer les données en valeur

Nul ne doute aujourd'hui de la valeur des données et de leur importance dans la réussite d'une entreprise. Entre données produites, données intégrées et données partagées, le DAF se situe au cœur des échanges. Il maîtrise les processus d'organisation et les flux d'informations utiles à la prise de décision. L'analyse qui précède cette dernière va toujours s'appuyer sur des données financières, bien sûr, mais pouvoir aussi désormais prendre en compte d'autres dimensions : concurrentielles, sociétales, commerciales, environnementales ou réglementaires.

Le Big data, et son exploitation par l'Intelligence Artificielle et le Machine learning, est porteur de deux clés pour toute décision : la comparaison et la prévision.

2 Le pouvoir de comparer

Le Big data apporte une nouvelle dimension aux tableaux de bord. Une référence extérieure, fondée sur des données vérifiées, permet de savoir comment l'on se positionne sur un marché donné. Les grands éditeurs de solutions de gestion ont annoncé travailler sur la mise en commun des données anonymisées de leurs clients pour proposer par exemple, par secteur, par taille d'entreprise, ou par région :

- Des indices de performance (à partir des bilans),
- Des référentiels de charges, comme par exemple le poids des coûts immobiliers (à partir des comptes d'exploitation),
- Le salaire constaté pour tel type de poste dans tel secteur (à partir des bulletins de paie),
- Un prix moyen horaire (ou une fourchette) pour telle prestation (à partir des factures)
- ...

Ces comparaisons ont une grande valeur : elles permettent de prendre des décisions en toute conscience de la réalité concurrentielle.

« Selon certaines études, la finance telle que pratiquée jusqu'ici aura disparu d'ici 2022. Ce bouleversement des directions financières trouve sa raison dans la conjugaison des forces de la digitalisation, de la robotisation, de l'hyper connexion et de la mondialisation des échanges. »

IA, Big Data, robotisation : quels impacts pour la direction financière - Rapport DFCG, 2018

3 Le pouvoir de prévoir

Prévoir l'avenir constitue un objectif permanent pour tous les décideurs. En associant données statistiques à grande échelle, écoute de signaux faibles et intelligence artificielle, l'analyse prédictive leur apporte une solution puissante.

Dans les usines, la maintenance prédictive permet de changer juste à temps une pièce sur une chaîne de montage – avant qu'elle ne cède, mais pas trop longtemps avant. Les économies induites peuvent être considérables. Le marketing, la R&D, le commerce, les RH ont beaucoup à retirer de l'analyse prédictive. Comme par exemple attirer l'attention d'un Directeur Financier sur la probabilité qu'un de ses meilleurs clients le quitte prochainement...

4 Le devoir de protéger les données

Placé au cœur de la gouvernance des données, le DAF voit sa responsabilité engagée quant à leur sécurité. Or la valorisation des données a décuplé les convoitises du crime organisé.

Les fraudeurs ont compris eux-aussi que les data avaient de la valeur. Leurs ransomwares (cryptologiques) prennent les données en otage (on ne peut plus y accéder) et proposent de les libérer contre une rançon. Un hacker peut tenter de les détruire – par pur vandalisme ou pour exécuter l'ordre d'un concurrent peu scrupuleux. Des données personnelles peuvent être volées et revendues sur le Darknet. Un maître-chanteur menacera de les publier sur l'internet public, mettant en danger la réputation de l'entreprise.

Côté réglementaire, le RGPD – Règlement Général sur la Protection des Données - impose des mesures et un processus de protection des données, et menace les contrevenants de très lourdes amendes⁽⁶⁾.

Assurer la protection des données constitue donc un élément fondamental de la nouvelle histoire qui s'ouvre pour les directions financières. Une collaboration étroite avec la DSI et la DRH s'impose.

« La gouvernance de la donnée est le nouveau cœur de métier des DAF »
Comité scientifique de la DFCG



(6) Jusqu'à 20 millions d'euros, ou 4% du chiffre d'affaires mondial du dernier exercice clos.



FAIRE FACE AUX MENACES

Les efforts et les talents déployés perdent tout leur sens si l'entreprise est mise en danger par des impayés, des fraudes ou des attaques aux données. Pour protéger la pérennité des affaires, le directeur financier a fort à faire.

1 Protéger son compte client

56 milliards d'euros de créances impayées sont constatés en moyenne chaque année dans les comptes des entreprises françaises, d'après l'étude du Syndicat national des cabinets de recouvrement de créances et de renseignements commerciaux⁷(ANCR).

Le retour des défaillances d'entreprises constaté au troisième trimestre 2018 en France se confirme. En effet, comparé au point bas atteint à fin mai 2018 (53 113 défaillances en cumul 12 mois), le nombre de défaillances a cru de +2,2% à fin octobre 2018. Pour la première fois depuis 2015, le nombre de défaillances d'entreprises françaises devrait repartir à la hausse en 2019, d'après les économistes d'Euler Hermes qui évaluent ce différentiel à +2%.

En cause, trois facteurs qui mettent sous pression les trésoreries et fragilisent les entreprises :

- le ralentissement de la demande des ménages
- la contraction des marges
- la hausse des délais moyens de paiement

Dans une enquête menée début 2019 par Euler Hermes, 58,3% des répondants déclaraient avoir connu des impayés lors des 6 derniers mois, et 89% considéraient que les impayés resteraient stables (75%) ou augmenteraient (13,5%) dans l'année. Chaque entreprise doit trouver sa propre organisation de gestion du crédit clients, cohérente avec son activité et ses ressources. Il est clair qu'un assureur-crédit s'avère en la matière un partenaire précieux. Mais même avec un tel allié, le succès n'est pas garanti. Il faut savoir partager les enjeux et les pratiques en interne, avec l'ensemble des collaborateurs et plus encore avec les commerciaux.

2 Combattre la fraude interne

Si l'actualité a mis la cybercriminalité sous le feu des projecteurs, la fraude interne n'en constitue pas moins une menace toujours vivante. Et une menace particulièrement pernicieuse : parce qu'elle est très souvent le fait de collaborateurs qui ont la confiance de leur hiérarchie et la connaissance des

⁷ <https://ancr.fr/fr/actualites/cout-des-impayees-en-france-thierry-gingembre-et-lancr-dans-lagefi>



process internes, elle a le temps de faire des dégâts avant d'être découverte. Il faut en moyenne 18 mois au fraudeur pour être démasqué.

La fraude interne peut prendre la forme de détournements de fonds ou de marchandises, mais il peut s'agir aussi de malveillance ou de commerce illicite de données confidentielles... ou des données personnelles dont l'entreprise est dépositaire. Dans ce dernier cas, elle met aussi l'entreprise en danger vis-à-vis du RGPD. Le célèbre aphorisme « la confiance n'exclut pas le contrôle⁸ » conserve toute sa valeur...

3 Faire face à la grande variété des fraudes externes

L'usurpation d'identité continue à faire des victimes. Des scénarios habiles font intervenir de faux présidents, de faux fournisseurs, de faux banquiers, de faux avocats, de faux informaticiens bancaires, et même de faux services de police ! De plus en plus, l'imagination des fraudeurs s'appuie sur un espionnage préalable de l'entreprise, tout particulièrement par la surveillance des messageries.

Comme pour les fraudes internes, la règle d'or reste évidemment le double contrôle des règlements, c'est-à-dire la séparation entre l'ordonnancement et l'exécution d'une sortie de fonds. Les meilleures procédures sont celles qui permettent d'assurer la

sécurité de l'entreprise tout en préservant son agilité.

4 Résister à la cyberfraude

« Les cyberattaques sont devenues des sujets prégnants pour l'entreprise : leurs données, leur réputation et leurs finances sont en jeu » : Bruno de Laigue, le président de la DFCG, a récemment confirmé la portée des menaces de la cyberfraude.

La nature des cyberfraudeurs a changé, passant de l'amateurisme d'individus isolés au professionnalisme de criminels en bandes organisées, qui y ont trouvé un relais de croissance bien moins dangereux, mais tout aussi profitable, que leurs activités traditionnelles.

Le sujet est si crucial que nous lui avons consacré un dossier spécial :



⁸ Son auteur est célèbre lui-aussi, puisqu'il s'agit de... Lénine !



EULER HERMES, AU SERVICE DE LA RÉUSSITE DES FINANCIERS D'ENTREPRISE

L'information est le cœur de notre réacteur chez Euler Hermes. Un réacteur qui se perfectionne et s'enrichit avec la numérisation de l'économie, l'essor du Big Data, les progrès de l'analyse prédictive et la compétence des data scientists. Nous vous proposons aujourd'hui des outils d'information et des services de protection qui répondent à vos enjeux de réactivité.

« Nos data scientists testent actuellement, sur certains pays européens, des algorithmes de prédiction de défaut de paiement ou de ciblage des actions de recouvrement de façon à mieux protéger nos clients et améliorer nos services. Les nouvelles technologies concourent aussi à faciliter les échanges avec nos clients dans tous les domaines et à devenir un partenaire de croissance. »
Eric Lenoir, CEO d'Euler Hermes France

L'ASSURANCE-CRÉDIT À L'HEURE DE LA DATA SCIENCE

Les algorithmes d'intelligence artificielle modifient la manière d'appréhender et de considérer les décisions prises aujourd'hui. L'enjeu est de trouver l'algorithme le plus robuste pour prédire les événements à faible occurrence, typiquement dans des milliers de lignes client, et à partir d'informations dont l'hétérogénéité est assez forte.

Nous avons investi dans un DataLab international et mis sur pied dans toutes les régions des équipes de data scientists. Sur la base de l'ensemble des données collectées, ils travaillent chaque jour à améliorer la qualité des algorithmes, la pertinence des notations, la justesse de la prédiction, en profitant de la puissance du Big Data et des capacités du machine learning.

⁷ <https://ancr.fr/fr/actualites/cout-des-impayees-en-france-thierry-gingembre-et-lancr-dans-lagefi>



L'ASSURANCE-CRÉDIT : UN OUTIL DE PILOTAGE POUR SE DÉVELOPPER EN TOUTE CONFIANCE

Conscient des différents enjeux auxquels sont confrontés les DAF, Euler Hermes a développé une série de solutions pour les accompagner au quotidien dans la gestion du risque client :

1 UN SERVICE EN LIGNE QUI VOUS AIDE À GÉRER VOTRE POSTE CLIENT

Solution de gestion en ligne sécurisée, Eolis est le site dédié à tous les clients d'Euler Hermes pour les accompagner quotidiennement dans la maîtrise dynamique de leur risque client.

➤ Gagnez un temps précieux dans la gestion de votre poste clients :

- Vous transmettez et suivez en ligne vos demandes de garantie
- Vous déposez en ligne vos dossiers contentieux en cas d'impayés
- Vous connaissez en temps réel l'évolution de vos créances en cours de recouvrement
- Vous retrouvez les éléments importants de votre contrat ainsi que vos factures

➤ Disposez des bonnes informations au bon moment :

- Vous bénéficiez d'un premier niveau de surveillance gratuit sur vos clients non dénommés
- Vous êtes alerté de tout événement judiciaire affectant vos clients français
- Vous avez accès sans limite à des informations financières complètes et personnalisables sur vos prospects et clients

➤ Facilitez vos prises de décision :

- Vous personnalisez votre suivi prospects et clients en choisissant les ratios financiers qui vous intéressent
- Vous pouvez bénéficier d'une comparaison de vos encours avec vos garanties (en option)
- En cas d'écart, vous êtes alerté et des actions de gestion vous sont proposées (en option)

DÉCOUVREZ EOLIS :



« Dès le démarrage, le site m'a paru simple et facile à prendre en main. Hautement sécurisé, EOLIS m'offre un réel confort d'exploitation. Je peux alors me concentrer sur une gestion préventive plutôt que curative de mon poste clients. »

Olivier Manier, Responsable Comptabilité

2 L'INFORMATION FINANCIÈRE SUR VOS CLIENTS, PROSPECTS ET PARTENAIRES

Etes-vous certain de connaître la situation financière de vos clients, prospects et partenaires ?

EH Smart Data est un site d'informations financières actualisées en temps réel qui offre à nos assurés, sur abonnement, toute l'information sur les sociétés en France comme à l'international.

➤ Un atout pour appréhender le défaut de paiement :

EH Smart Data vous permet non seulement de bénéficier d'un accès exclusif à la notation Euler Hermes de vos clients, prospects et fournisseurs mais aussi d'être informé en temps réel de son évolution.

➤ Un service multi-usages :

- **Gestion du crédit client** : vous évaluez le niveau de solvabilité de vos clients pour ensuite adapter vos conditions de règlement
- **Prospection** : vous pouvez détecter les opportunités d'affaires et prioriser vos actions commerciales et marketing en tenant compte de la solvabilité de vos prospects
- **Supply Chain management** : vous suivez la santé financière de vos fournisseurs actifs ou potentiels et sécurisez votre chaîne d'approvisionnement

➤ Un outil simple et pratique :

- Souscription 100% en ligne dans une interface intuitive et conviviale
- 4 forfaits au choix



3 UNE PLATEFORME D'ÉCHANGES EN LIGNE POUR TRAVAILLER EN CONFIANCE AVEC VOS PARTENAIRES COMMERCIAUX

Tradescore est une plateforme d'échanges en ligne 100% gratuite qui vous permet de :

- Visualiser et agir sur votre notation Euler Hermes
- Comparer les performances de votre entreprise sur son secteur d'activité : défaillances du secteur, rentabilité d'exploitation, évolution du chiffre d'affaires
- Obtenir des informations sur la santé financière de vos partenaires commerciaux par un système d'échanges d'informations.

> [DÉCOUVREZ TRADESCORE](#)

EULER HERMES, AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Euler Hermes est le numéro 1 de l'assurance-crédit en France. Nos solutions s'adressent à tout type d'entreprise (TPE, PME, grandes entreprises, multinationales...) quels que soient leur taille, leur secteur d'activité et leur chiffre d'affaires. Elles s'adaptent à leurs besoins, depuis la formule forfaitaire simplifiée jusqu'au montage de solutions sur-mesure.

Assurance-crédit, recouvrement de créances commerciales, cautions et garanties, assurance fraude : nous protégeons vos actifs et accompagnons votre développement au quotidien pour vous permettre de saisir les meilleures opportunités de marché.

Avec plus de 100 ans d'expérience de la gestion du risque client, le groupe Euler Hermes, filiale d'Allianz, est le leader mondial des solutions d'assurance des échanges commerciaux interentreprises.

1
de l'assurance-
crédit en France

C'EST (*)

(*) en 2018

**+ de 890
milliards
d'euros**
de transactions
commerciales
garanties dans
le monde

**EULER
HERMES,**

755
collaborateurs
en France



**+ de 300 000
dossiers
contentieux**
traités dans plus
de 160 pays

PLUS D'INFORMATIONS ?

**Contactez-nous au : 01 84 11 50 54
ou consultez notre site : www.eulerhermes.fr**

Euler Hermes France / Euler Hermes Crédit France / Euler Hermes Recouvrement France
Adresse postale : 1, place des Saisons - 92048 Paris La Défense Cedex
Euler Hermes SA
Entreprise d'assurance belge agréée sous le code 418
Siège social : avenue des Arts 56 -1000 Bruxelles, Belgique - Immatriculée au RPM Bruxelles
sous le n° 0403 248 596