

## AMELIOREZ VOTRE PERFORMANCE FINANCIERE EN VOUS INSPIRANT DES BONNES PRATIQUES DU GROUPE MICHELIN

### Introduction

Après vous être familiarisés [les bonnes pratiques du Groupe ACCOR pour développer votre Leadership au Féminin](#), nous avons le plaisir de vous transmettre cette septième lettre dans son nouveau format et cette première story sur la thématique de l'optimisation de la performance financière dans l'entreprise.

En ce début du mois de novembre, nous souhaitons vous donner le sourire en vous transmettant cette septième histoire managériale courte agrémentée de métaphores pour inspirer vos actions

Nous nous proposons d'aborder ce nouveau sujet de la manière suivante :

- Quels sont les enjeux et les priorités du directeur financier aujourd'hui ?
- Comment créer de la valeur en combinant les expertises ?
- Inspirez-vous des bonnes pratiques du groupe Michelin

### 1. Quels sont les enjeux et les priorités du directeur financier aujourd'hui ?

#### 1.1. Les enjeux du Directeur Financier en 2019

Les résultats de l'enquête PWC France de décembre 2018 nous révèlent que la fonction finance se trouve aujourd'hui au cœur des stratégies de croissance avec un rôle toujours plus actif joué par les directeurs financiers au-delà du choix des investissements. (Méthodologie : 300 répondants à un questionnaire en ligne et 80 entretiens en face à face avec une représentativité de tous les secteurs d'activité).

Concrètement, les directeurs financiers sont considérés aujourd'hui par les directions générales comme des démultiplicateurs de la stratégie d'entreprise et sont attendus sur leur capacité à trouver des points additionnels de croissance.

Leurs principaux enjeux sont les suivants :

- La compétitivité de l'entreprise : 53 %
- Comment favoriser cette compétitivité dans un contexte de concurrence accrue ?
- Le recrutement et le développement des talents : 49 %
- Comment identifier les bons talents, les recruter puis les fidéliser dans un contexte de guerre des talents (Classé n°6 en 2017, cet enjeu devient plus important aujourd'hui dans une perspective de robotisation des processus)
- La maîtrise des risques : 45%
- C'est une réalité forte dans les PME avec les risques de fraude et de cybercriminalité
- Le financement de la croissance : 40 %
- Les investissements liés à l'innovation et à la R&D : 30%
- Sont mentionnés également dans les interviews en face à face des enjeux de simplification pour mettre à disposition du business des données fiables et actionnables, quasiment en temps réel et contribuer à la transformation de l'entreprise en la rendant plus agile.

## 1.2. Les priorités du Directeur Financier en 2019

Au-delà de leur capacité à trouver de la croissance additionnelle dans un contexte global d'avancée technologique mais également de ralentissement économique, quels sont les défis à relever et les priorités des Directeurs Financiers en 2019 ?

- Plus de 72% des Directeurs Financiers interrogés identifient le pilotage de la performance comme priorité n°1 aujourd'hui et dans les 3 années qui viennent pour pouvoir créer de la valeur en utilisant encore mieux les outils technologiques
- 61 % des DAF souhaitent digitaliser la production des données et la mise à disposition d'analyses fiables et immédiatement applicables, avec un rôle plus interactif avec les opérationnels pour pouvoir favoriser la croissance organique.
  - Pour ces Directeurs Financiers, la croissance à venir reposera d'abord sur le renouvellement de l'offre
  - Puis sur une réorganisation des activités et des marchés
  - Enfin, sur une diversification des activités
- 58% des DAF souhaitent plus de compétences managériales, de coordination transverse et une gestion du cash améliorée (gestion prévisionnelle des flux de trésorerie). Le rôle du directeur de la trésorerie est majeur à cet effet et ses principaux objectifs sont :
  - Identifier les besoins de financement et à quelles échéances
  - Aligner le pilotage de la trésorerie sur la stratégie
  - Améliorer la fiabilité des prévisions de trésorerie
  - Diversifier les placements (supports et zones géographiques)
- 49 % des DAF souhaitent accroître leur rôle de conseil pour une meilleure optimisation des processus en vue de faciliter les prises de décisions et d'améliorer la performance
  - Trop de temps est consacré aujourd'hui à la production de chiffres au détriment de leur exploitation
  - Les processus ne sont pas toujours identiques d'une filiale à l'autre et il convient de les harmoniser, en commençant par le processus de pilotage de la clôture des comptes
  - Enfin, il convient de poursuivre le mouvement de digitalisation et d'automatisation des processus transactionnels amorcé en 2017. Cela permettra à la fois d'améliorer la performance de la fonction finance et d'en diminuer son coût (dans les chantiers prioritaires figurent les processus de clôture et de dématérialisation)
- 47 % des DAF souhaitent trouver et développer des compétences liées à l'exploitation et à l'analyse des données
  - Face à l'émergence de nouveaux modes de fonctionnement se pose clairement la question de la gestion des talents, un des principaux enjeux étant de former des équipes à de nouvelles compétences IT et Data
  - Un autre enjeu étant de pouvoir travailler davantage en mode projet
- 45 % des DAF veulent améliorer leur maîtrise des risques.  
L'importance de ce sujet est en progression sur les 2 dernières années et c'est bien compréhensible car la digitalisation induit de nouveaux risques liés à :
  - L'intégrité des données et à la sécurisation des flux financiers
  - La cybercriminalité
  - Les risques d'image
  - Les risques de fraude

### 1.3. L'enjeu du pilotage de la performance

Cette priorité n°1 pour les Directeurs Financiers comporte 3 enjeux majeurs :

- Amélioration de la qualité de l'information : fournir une information pertinente pour les métiers avec des données fiables produites rapidement et simplement avec un niveau de précision plus élevé
- Vient ensuite la réduction des délais de reporting
- Puis l'optimisation des processus et la redéfinition des indicateurs de performance :
  - Avec les évolutions réglementaires, certains indicateurs de performance vont devenir obsolètes et il s'agit de pouvoir les redéfinir rapidement.
- Pour répondre à ces enjeux, le Directeur Financier a accru son rôle de proche conseiller auprès des opérationnels et il a ainsi pour objectifs de :
  - Créer plus de valeur en veillant au respect des valeurs de l'entreprise
  - Fournir une information extra-financière pertinente en temps réel
  - Optimiser les ressources
  - Anticiper et réagir de manière proactive et flexible

## 2. Comment créer de la valeur en combinant les expertises ?

Je vous propose de partager avec vous 5 clés à l'usage des Directeurs Financier pour améliorer l'efficacité de vos projets à forts enjeux en augmentant la qualité de vos processus transverses

Je vous présenterais aujourd'hui la première clé puis les 4 autres dans quelques semaines lors de la publication de notre Story n°8

### 2.1. Clé n° 1 : Encouragez vos managers à poser de bonnes questions

- Il est très difficile aujourd'hui de travailler avec efficacité sur des projets transverses sans maîtriser l'art de se poser et de poser les bonnes questions
- En effet, ce que nous voyons et croyons dans notre système « culturel, filiale et métier » n'est généralement pas du tout ce que les autres managers vivent au sein de leur propre système.
- Une étude menée par Francesca Gino de la Harvard Business School sur plus de 1.000 cadres dans une grande banque révèle l'importance de l'interrogation dans le travail transversal
- Ces recherches ont montré que les cadres très curieux étaient plus susceptibles de construire des passerelles entre des services qui normalement ne communiquent pas entre eux.
- Les personnes en haut de la hiérarchie ou les personnes très performantes sont souvent convaincues, à tort, que leur vision est partagée par l'ensemble des collaborateurs.
- Ne pas poser une question, souvent par peur de paraître incompetent, constitue une erreur fréquente qui peut avoir des impacts très négatifs dans une conduite de projets transverses, surtout dans des contextes multiculturels.
- Si vous êtes un manager financier en charge de piloter un projet transverse, vous pouvez encourager l'ensemble des parties prenantes de votre projet à poser de nombreuses questions.
- Néanmoins, avant de vouloir apporter des réponses, nous vous conseillons d'appliquer les 4 autres clés qui vous seront présentées dans notre prochaine Story n°8.

### 3. Inspirez-vous des bonnes pratiques du groupe MICHELIN

#### 3.1. La personnalité de son Directeur Administratif et Financier, Yves CHAPOT

A 57 ans, Yves CHAPOT est un homme discret qui connaît bien MICHELIN, à la parole rare et au style plutôt réservé.

Après avoir démarré sa carrière au sein du cabinet de conseil et d'audit Arthur ANDERSEN, il entre dans le groupe MICHELIN en 1992 où il exerce des responsabilités au sein de l'Audit Interne.

Entre 1997 et 2013, il devient successivement Directeur Général des activités du Groupe en Hongrie, puis en Chine avant de prendre la responsabilité de l'activité Tourisme Camionnette pour la zone Asie.

Il devient membre du Comité Exécutif du Groupe en 2014.

Fin Juillet 2019, il prend la responsabilité de la Direction Administrative et Financière du Groupe MICHELIN.

#### 3.2. Les recettes de management financier de la marque MICHELIN

MICHELIN est aujourd'hui un groupe qui a engagé avec succès une transformation en profondeur de ses modes de management et de son organisation sous l'impulsion de son ancien président Jean-Dominique SENARD et de son ancien Directeur Administratif et Financier Marc HENRY

Depuis mai 2019, ces projets de transformation ont été repris par son nouveau Président, Florent MENEGAUX.

Cette transformation culturelle démarrée en 2012 et renforcée en 2013 avec le lancement du plan stratégique 2020 porte sur :

- La libération des énergies
- La stimulation de l'intelligence collective
- L'encouragement de la responsabilisation et de l'autonomie
- La mise en œuvre de moyens pour faciliter l'atteinte des objectifs de cette transformation

Je souhaite partager avec vous 4 bonnes pratiques mises en place par le Groupe MICHELIN au cours de cette transformation culturelle

#### 3.3. Bonne pratique n° 1 :

*La co-construction de la vision stratégique comme fer de lance du changement allié à l'autonomie, à la responsabilisation et à l'auto-motivation*

- Pour engager correctement un projet de transformation, le dirigeant lui-même doit se remettre en question et changer afin d'être crédible lorsqu'il demande aux acteurs de son organisation de changer
- Une fois que le Directeur Administratif et Financier ainsi que ses collègues du Comité de Direction ont modifié leurs habitudes de management, ils peuvent œuvrer pour que leurs collaborateurs atteignent le niveau maximum d'autonomie
- Avant de démarrer les actions opérationnelles, les membres du CODIR ont partagé la VISION, les ENJEUX et les AMBITIONS du Groupe MICHELIN pour 2020 qui ont été co-construits avec le terrain
  - o Continuer les actions pour que la marque MICHELIN demeure réputée, performante et inspirant confiance
  - o Garder cette avance technologique permettant de différencier ses offres de pneus pour tout type de véhicule

- Intégrer les ENJEUX mentionnés ci-dessus pour atteindre les objectifs stratégiques dont nous mentionnerons les trois premiers :
  - Augmenter la satisfaction client
  - Favoriser l'accomplissement de tous les collaborateurs
  - Obtenir une performance financière robuste en :
    - Augmentant son Free Cash-Flow
    - Augmentant son retour sur capitaux investis

Comment y arriver ?

- En simplifiant les procédures
- En autorisant les salariés à prendre des décisions sans les faire valider
- En demandant au DRH de faire grandir certaines personnes qui connaissent parfaitement leur métier.

Par quelle partie de l'organisation, le Directeur Administratif et Financier, avec le soutien Du DRH a-t-il démarré cette réorganisation ?

- Cette transformation a d'abord concerné la population des usines en commençant par le site du Puy-En-Velay qui rassemble 600 collaborateurs, dont 85% d'agents.
- Ce site est spécialisé dans la fabrication de pneus de grandes dimensions (génie civil) et ce changement a pris plusieurs années.
- Dès 2014, les indices de satisfaction personnelle au travail ont commencé à grimper avec à la clé une hausse de la fierté d'appartenance
- Les indicateurs de performance industrielle ont également progressé
- Les pratiques de management qui étaient plutôt linéaires du haut vers le bas au démarrage du projet de transformation sont devenues plus responsabilisantes, plus réactives et plus agiles.

#### 3.4. Bonne pratique n° 2 :

*La transparence à tous les étages, même pour les rémunérations, allée à une transcription des valeurs au quotidien en autorisant les collaborateurs à sortir du cadre*

- Le Groupe MICHELIN est une entreprise internationale d'origine française. Ses valeurs, ancrées localement et portées par la famille lui ont insufflé un formidable esprit de cohésion.
- Toutes les personnes qui rejoignent MICHELIN aujourd'hui ne connaissent pas toujours Clermont-Ferrand ni la longue histoire du Groupe.
- Néanmoins lors de leur intégration, elles découvrent rapidement son caractère singulier. L'affectio societatis est immédiat parce que l'accueil est rigoureusement homogène autour du monde, en même temps que le respect et le soin des personnes ainsi que l'attention portée par le management sur leur avenir
- A la fin de leur parcours d'intégration, ils ont pris conscience du grand changement culturel que le groupe est en train de vivre
- Ils ont également compris comment les valeurs du Groupe sont transposées et appliquées au quotidien, notamment dans les pratiques managériales :
  - Anciennement « donneurs d'ordre » et « contrôleurs », les managers sont en train de se transformer pour devenir :
    - Des « donneurs de directives »
    - Des « conseillers »
    - Des « solutionneurs »
    - Des « développeurs de personnes »

### 3.5. Bonne pratique n° 3 :

#### *L'accompagnement systématique des managers et l'incitation à la mobilité métiers et à l'international*

L'accompagnement systématique des managers vise à pouvoir transformer en actions concrètes et convergentes la déclaration d'intention du Directeur Général, du Directeur Financier et de ses collègues membres du Comité de Direction.

Les coachs internes et externes ainsi que les mentors qui participent à cet accompagnement permettent aux managers intermédiaires de :

- Prendre conscience de l'état de leurs pratiques actuelles
- Comprendre les objectifs et les finalités du projet de transformation en cours
- Visualiser les multiples portes d'entrée vers des pratiques managériales plus « libérantes »
- Choisir ce qui leur convient le mieux
- Se libérer de leurs peurs et oser avancer en confiance vers de nouveaux horizons, encore inconnus pour eux
- Puis, commencer à adopter de nouvelles méthodes telles que :
  - Le Lean (approche organisationnelle visant des objectifs de productivité ambitieux en optimisant les moyens)
  - L'identification et la réduction des sources potentielles de gaspillage
  - La mise en œuvre de l'intelligence collective
  - La dissémination des mécanismes de décision au sein d'équipes à distance
  - L'adoption de méthodes plus agiles
- Enfin, d'initier :
  - Des formations au business model
  - Une mise en place de tableaux de bord terrain afin que les personnes puissent suivre l'aspect économique de leur activité
  - Une mise en œuvre d'une réelle transparence des chiffres
  - Un processus de changement personnel pour apprendre aux managers intermédiaires comment se comporter efficacement, lorsqu'ils ont le sentiment d'être pris en tenaille entre « un dirigeant en train de changer » et « un collaborateur en train de se lever »

### 3.6. Bonne pratique n° 4 :

#### *Piloter le cours de l'action et la relation investisseurs*

- Au sein du Groupe MICHELIN, comme dans toute société cotée, le DAF joue un rôle central.
- Du fait de l'importance des résultats pour les investisseurs, le Dirigeant se déplace généralement avec son DAF et avec son Directeur de la Communication Financière lors des présentations aux investisseurs afin de toujours pouvoir renforcer la confiance des investisseurs dans sa société
- Les investisseurs posant des questions financières de plus en plus précises, leur présence, dans ces réunions de présentation des résultats et des perspectives de la société, les rassure.
- C'est le DAF qui est en mesure à la fois d'écouter et de dialoguer efficacement avec eux, de par sa capacité à présenter en permanence sa société avec les exigences réglementaires et de répondre aux questions toujours plus pointues des investisseurs
- L'exigence de la bourse devient tellement forte qu'elle devient l'un des facteurs qui amène le Groupe MICHELIN à l'excellence et oblige tous les acteurs du Comité de Direction à piloter l'entreprise autrement.
- Copilote de l'entreprise, le DAF doit jongler sans cesse entre la gestion du business au quotidien et les multiples prévisions exigées par le marché.

Vous pouvez également nous contacter sur cette thématique de l'optimisation de votre performance financière, nous nous ferons un plaisir de partager avec vous les « bonnes pratiques Connec'Sens » que nous avons accumulé au cours de nos expériences d'accompagnement de Dirigeants, de Directeurs Administratifs et Financiers et de Managers Métiers depuis 2009.

## Conclusion

Cela fait maintenant 10 ans que nous accompagnons les femmes et les hommes, dans les fonctions finance, ressources humaines, informatique, projets de transformation ainsi que les managers métiers, tant en France qu'en Espagne, dans des structures allant de 30 à 700 personnes et nous sommes fiers de vos témoignages que nous recevons tous les mois et nous vous en remercions chaleureusement.

Les avis sont aujourd'hui unanimes sur la nécessaire évolution de la fonction financière et sur son rôle central dans le démarrage puis dans la coanimation de projets de transformation, avec le DRH et le DSI.

Pour améliorer l'efficacité de leurs équipes dirigeantes, au siège et dans les métiers, de nombreuses sociétés utilisent aujourd'hui les outils STRATELIO (BOARDSTRAT, DIRESTRAT, DYNASTRAT, TEAMSTRAT, CHRONOSTRAT, HEADSTRAT), ce qui leur permet tout d'abord de sécuriser le recrutement de managers qui vont s'intégrer plus facilement dans la culture de l'entreprise.

Et ce qui leur permet ensuite de construire et de développer des équipes aux compétences complémentaires, ce qui se traduit in fine par une amélioration de la performance humaine et financière de l'entreprise

Vous pouvez consulter à ce sujet l'excellent ouvrage de Daniel BOS : « Votre énergie, c'est vous ». (Editions Stratelio, 2019) où il nous explique avec méthode et illustrations à l'appui, la finalité, le mode d'utilisation et les nombreuses contributions de ces outils à la performance globale de l'organisation

Au cours de ces 7 dernières années, de nombreuses sociétés ont pris des actions pour accélérer leur transformation culturelle, organisationnelle et managériale.

Parmi ces sociétés, le Groupe MICHELIN, sous l'impulsion de Jean-Dominique SENARD puis de Florent MENEGAUX, avec à la clé, une amélioration de leur performance financière et humaine, l'une n'allant pas sans l'autre.

Thierry et moi-même vous souhaitons une très bonne lecture de cette STORY N° 7 ainsi qu'un développement dynamique de vos ressources

Profitez de la fin de cette période automnale pour développer vos activités et aussi pour vous ressourcer.

Continuez de nous contacter pour échanger, pour nous transmettre vos témoignages et pour nous solliciter afin que vous puissiez bénéficier d'un coup de pouce au bon moment pour capitaliser sur vos talents et pour construire un projet d'avenir qui vous ressemble.