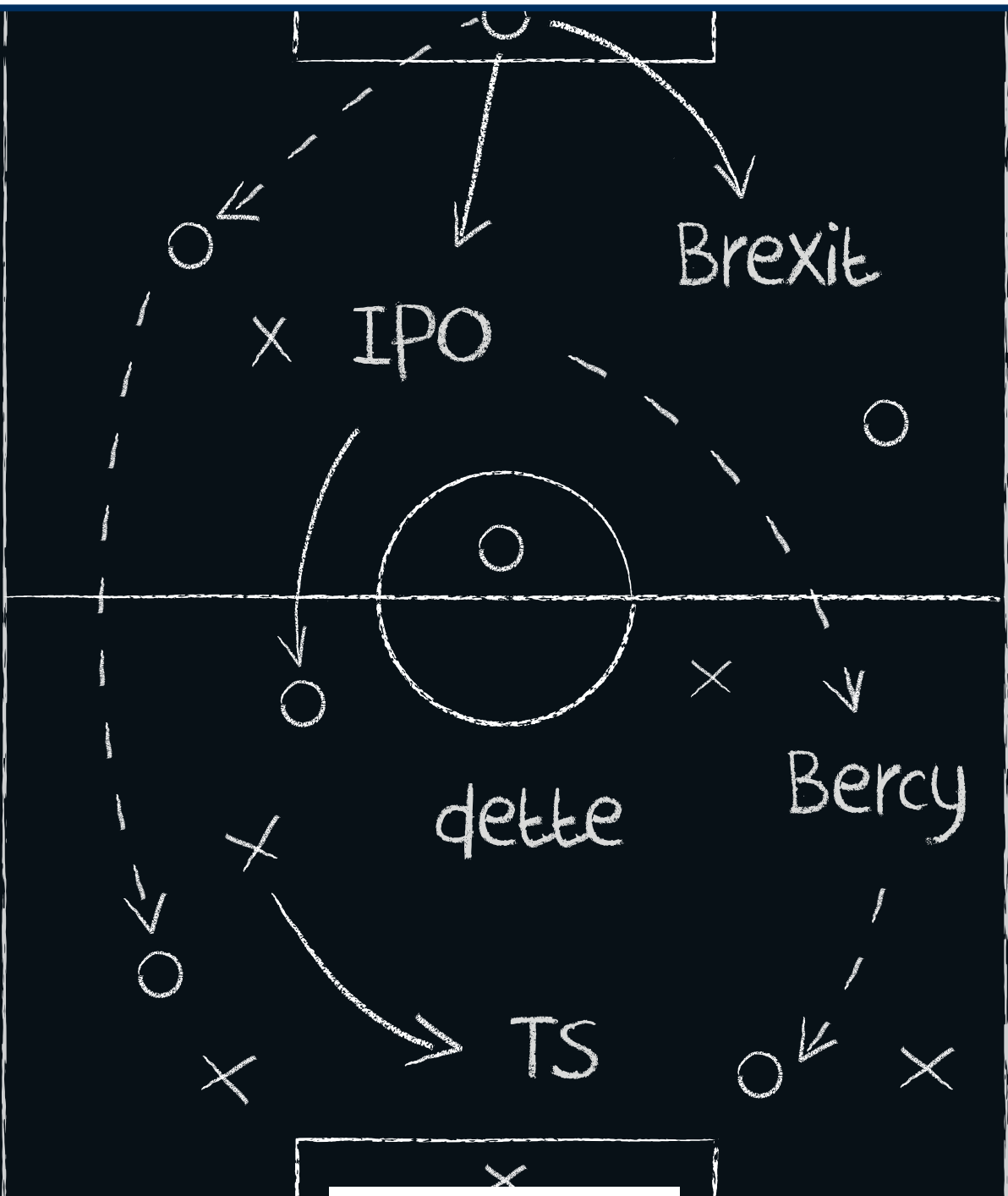


# STRATÉGIES FINANCIÈRES ET FISCALES



**Frank Le Rebeller**  
Naval Group

P. 23



**Jan-Luc Ambre**  
Kiloutou

P. 24



**Nicolas Namias**  
Natixis

P. 27



**Olivier Noël**  
Imerys

P. 29



**Frédéric Gourlot**  
Coca-Cola

P. 31



**Florian Delisle**  
3M

P. 32



**Laurence Brochet**  
Dassault Systèmes

P. 30



**Rodolphe Gintz**  
Direction des douanes et  
droits indirects

P. 40



**Florence Saliba**  
AFTE

P. 36



**Bruno de Laigue**  
DFCG

P. 35

## CLASSEMENTS

ACTEURS DE LA STRATÉGIE FINANCIÈRE  
P.44

PARTENAIRES DE LA DAF P.52  
FINANCE - CABINETS D'AVOCATS P.72  
FISCALITÉ - CABINETS D'AVOCATS P.92  
CONSEILS EN RECRUTEMENT P.128

## EXECUTIVE SUMMARY

LES 10 GRANDES TENDANCES  
DU SECTEUR P.10

## LEADERS

TOUS LES ACTEURS  
QUI ONT FAIT L'ANNÉE P.20

## PAROLES D'EXPERTS

LES POINTS DE VUE  
DE PROFESSIONNELS DU SECTEUR P.132

## ANNUAIRE

PRÉSENTATION DES PRINCIPALES  
SOCIÉTÉS DU SECTEUR P.150



**ALEXIS VALERO**  
 Directeur guide-annuaire



**CAMILLE PRIGENT**  
 Responsable éditorial

## ACTION, RÉACTION

À l'image du curare, tout aussi mortel que curatif selon son dosage, la fiscalité est une affaire de proportions. Dissuasive quand il y en a trop, la fiscalité reste cependant indispensable à la bonne santé de l'État.

Attendue impatiemment par les milieux d'affaires, « l'ère Macron » a tout d'abord apporté une forme de stabilité. La transformation de ce qui était un projet en chantier est d'un autre acabit, et la loi de finances apporte son lot de nouveautés : suppression de l'ISF et création de l'IFI ; suppression de la taxe d'habitation ; remplacement du Cice par un allègement des charges ; prélèvement à la source ; baisse bienvenue de l'impôt sur les sociétés. Favorables à l'économie, ces mesures peuvent s'apparenter à un fardeau politique et social face à une population réclamant davantage de « justice fiscale ».

En parlant de justice, soyons certains qu'elle aura fort à faire avec la fiscalité : l'aménagement prévu du « verrou de Bercy » devrait lui apporter nombre de nouveaux dossiers à traiter.

### DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Pierre-Étienne Lorenceau,  
 pelorenceau@magazine-decideurs.com

### RÉDACTION

#### Directeur Pôle Finance & Transactions

Richard Bodin,  
 rbodin@leadersleague.com

#### Rédacteur en chef

Mathieu Meffre,  
 mmeffre@leadersleague.com

#### Directeur guide-annuaire

Alexis Valero,  
 avalero@leadersleague.com

#### Responsable éditorial senior

Camille Prigent

#### Responsable éditorial

Sybille Vié

#### Rédaction

Marine Calvo, Laura Guetta, Mathieu Marcinkiewicz,  
 Vincent Paes, Camille Prigent, Sybille Vié

#### Secrétaires de rédaction

Emmanuelle Bodiou, Philippe Legrain, Claire Pavageau,  
 Anne Pavan, Cécile Roudier

redaction@magazine-decideurs.com

#### Chargées de clientèle

Magalie Carreira, Jihane Dali, Anna Dubinina,  
 Constance Fang, Angela Lissillour, Liliane Ndobu

### CRÉATION & GRAPHISME

#### Graphistes

Héloïse Daubannes, Alice Fromangé, Anaïs Le Bomin,  
 Alberto Benito Suarez, Théo Stainer, Isabelle Warlin

### PHOTOGRAPHIES

Shutterstock.com

### ADMINISTRATION ET FINANCE

Alexandra Daisay

### MARKETING, ABONNEMENT ET DIFFUSION

#### Direction marketing

Richard Volodarski

Tél. : 01 45 02 25 93 - rvolodarski@leadersleague.com

#### Responsable diffusion et partenariats

Elisabeth Godard

Tél. : 01 45 02 25 12 - egodard@leadersleague.com

#### Abonnements

abonnement@leadersleague.com

www.eshop.leadersleague.com

Décideurs Magazine - 11 numéros : 144 € HT

Décideurs Magazine - 11 numéros + 32 Guides-Annuaire : 2 999 € HT

Prix unitaire Guide-Annuaire : 250 € HT

ISBN 978-2-37-732055-4



9 782377 320554

Dépôt légal à parution

Décideurs Magazine : ISSN 2493-8718

Imprimerie Rotimpress - Pol, Ind. Casa Nova - Carrer Pla de l'Estany s/n - 17181 AIGUAVIVA (Girona)

Une publication du groupe : Leaders League SAS - 18 RGS Paris : B422 584 532

Principal actionnaire : Pierre-Étienne Lorenceau

Toute reproduction, représentation, traduction ou adaptation, qu'elle soit intégrale ou partielle, quels qu'en soient le procédé, le support ou le média, est strictement interdite sans l'autorisation de Leaders League, sauf dans les cas prévus par les articles L.122-4 et L.122-5 du code de la propriété intellectuelle. La rédaction n'est pas responsable de la perte ou de la détérioration des textes et photos qui lui sont adressés pour appréciation.

POWERED BY



LEADERS LEAGUE



## EXECUTIVE SUMMARY

Découvrez les grandes tendances qui bouleversent et animent les secteurs de la finance et de la fiscalité.

### LES TENDANCES 2018

- P. 12 L'union des marchés de capitaux : mirage européen ?
- P. 13 IPO  
Roche Bobois : une assise confortable
- P. 14 Braquage 2.0
- P. 16 Projet de loi de finances 2019  
Les grandes mesures touchant les entreprises
- P. 17 Verrou de Bercy  
Les promesses d'une suppression partielle
- P. 18 Contrôle fiscal  
Le parcours du combattant



## LEADERS

La rédaction de *Décideurs Magazine* a sélectionné les leaders de la finance et de la fiscalité qui ont marqué l'année. Découvrez les portraits et interviews de ces grands stratèges.

- P. 22 Les financiers
- P. 28 Les fiscalistes
- P. 34 Les institutionnels



## CLASSEMENTS

<b>P. 44</b>	<b>ACTEURS DE LA STRATÉGIE FINANCIÈRE</b>	78	Banque & Finance
45	Marchés de capitaux Large-cap : actions et convertibles	80	Financement d'acquisitions (M&A & LBO)
46	Marchés de capitaux Small to Mid-cap	82	Financement d'actifs maritimes
48	Marchés de capitaux - Dette Corporate - Conseils & Placements / Arrangeur & Chef de file	83	Financement d'actifs aériens
49	Titrisation	84	Project finance (banques & sponsors)
50	Conseils financiers (contrats de partenariat) : conseils des sponsors	85	Opérations immobilières - Financement
51	Acteurs du crowdfunding	86	Services financiers (regulatory & contentieux)
		88	Luxembourg - Banque & finance
		89	Luxembourg - Structuration de fonds
		90	Belgique - Marchés de capitaux
		91	Suisse - Banque & finance
<b>P. 52</b>	<b>PARTENAIRES DE LA DIRECTION FINANCIÈRE</b>		
53	Performance et transformation de la fonction finance		
55	Optimisation financière et fiscale		
55	Optimisation des coûts environnementaux		
56	Optimisation sociale		
56	Optimisation des achats de fonctionnement		
57	Financement de l'innovation (R&D, crédit d'impôt recherche)		
58	Opérations, achats, supply chain		
59	Acteurs du recouvrement de créances et de la gestion du poste clients		
60	Consolidation		
61	Conseil en projet d'affacturage		
61	Directeurs financiers à temps partagé		
62	Banque, finance, assurance - Conseil en directions générales		
63	Industrie - Conseil en directions générales		
64	Retail - Conseil en directions générales		
65	TMT - Conseil en directions générales		
66	Transaction Services		
68	Évaluation Financière		
69	Fraude informatique et e-discovery		
70	Communication corporate		
71	Communication financière		
<b>P. 72</b>	<b>FINANCE - CABINETS D'AVOCATS</b>		
73	Marchés de capitaux obligataires (DCM)		
74	Marchés de capitaux actions et convertibles - Large-cap		
75	Marchés de capitaux (dette et equity) - Small to Mid-cap		
76	Titrisation		
77	Dérivés		
		<b>P. 92</b>	<b>FISCALITÉ - CABINETS D'AVOCATS</b>
		93	Fiscalité des services financiers
		94	Fiscalité des groupes internationaux
		98	Fiscalité des prix de transfert
		99	Economistes indépendants - Experts en prix de transfert
		100	Fiscalité des LBO
		103	Fiscalité de la recherche et de l'innovation & crédit d'impôt recherche
		103	Fiscalité des associations et organismes à but non lucratif
		104	Fiscalité immobilière
		106	Fiscalité des transactions
		113	Structuration et création de fonds
		114	Douanes
		115	Fiscalité énergétique & environnementale
		116	TVA
		117	Fiscalité locale
		118	Grands contentieux fiscaux
		119	Dématérialisation fiscale et contrôle des comptabilités informatisées
		120	Contentieux fiscal et assistance à redressement
		125	Belgique - Fiscalité de l'entreprise
		126	Luxembourg - Fiscalité de l'entreprise
		127	Suisse - Fiscalité de l'entreprise
		<b>P. 128</b>	<b>CONSEILS EN RECRUTEMENT</b>
		129	Directions financières - Top management
		130	Directions financières - Middle management
		131	Directions juridiques et fiscales

# Le centre de formation

## de l'Association Française des Trésoriers d'Entreprise

est un acteur de référence des métiers de la trésorerie



**Des thèmes au cœur des préoccupations quotidiennes  
des professionnels de la trésorerie**

**Une approche opérationnelle apportant  
des solutions concrètes**

**Une offre complète :**

**58** formations techniques

**6** certificats professionnels

**5** formations "soft skills"


Formations sur mesure

CATALOGUE  
disponible sur  
[www.afte.com](http://www.afte.com)



[www.afte.com](http://www.afte.com)

**CONTACTS AFTE**

 01 42 81 98 39

 [formation@afte.com](mailto:formation@afte.com)

**afte** | Association Française des  
Trésoriers d'Entreprise



## PAROLES D'EXPERTS

- P.134 « Mayer Brown couvre une très large gamme de compétences en financement »  
Entretien avec François-Régis Gonon, associé, Mayer Brown, Jean-Philippe Lambert, associé, Mayer Brown, Jean-Pierre Lee, associé, Mayer Brown, Patrick Teboul, associé, Mayer Brown, Alban Dorin, counsel, Mayer Brown, Hervé Kensicher, senior counsel, Mayer Brown et Maud Bischoff counsel, **Mayer Brown**
- P.136 « Nous poursuivons notre croissance dans nos secteurs clés »  
Entretien avec Laurent Borey, associé, Mayer Brown, Élodie Deschamps, associé, Mayer Brown, Benjamin Homo, associé, Mayer Brown, Christopher Lalloz, associé, Mayer Brown et Olivier Parawan, associé, **Mayer Brown**
- P.138 « L'enjeu n'est plus de constituer un FEC, mais d'en exploiter les données »  
Entretien avec Mojca Grobovsek, spécialiste de la fiscalité internationale, **Ayming**
- P.140 La réforme attendue du régime de déduction des charges financières  
Par Mirouna Verban et Alexandre Rocchi, avocats associés, **Arsene**
- P.142 Réforme belge de l'impôt des sociétés : opportunités et contraintes  
Par Jean Meeùs, avocat collaborateur, **Loyens & Loeff**
- P.144 Obligation de déclaration par les intermédiaires : la découverte du Saint Graal ?  
Par Pol Mellina et Daniel Riedel, avocats, **Bonn Steichen & Partners**
- P.146 La fiscalité de l'énergie : cadre européen et opportunités du régime français.  
Par Margaux Papy, doctorante, et Maxime Jacquier, directeur du pôle Énergie, **Leyton**
- P.148 Valorisation des marques, un exercice d'équilibriste  
Par Antoine Legoux, associé fondateur, **Legoux & Associés**



## ANNUAIRE

- P.152 Banques, Conseils financiers & Auditeurs
- P.166 Conseil en prix de transfert
- P.167 Partenaires de la direction financière
- P.175 Avocats spécialisés

# “ Pour le trésorier, la digitalisation est plus une étape qu’une invasion ”



Entretien avec

**FLORENCE SALIBA**  
présidente, **ASSOCIATION  
FRANÇAISE DES TRÉSORIERES  
D'ENTREPRISE**

« Nous évoluons aujourd’hui dans un environnement extrêmement réglementé et dans un monde fait de “bruits” »

Propos recueillis par Camille Prigent

À la tête de l’Association française des trésoriers d’entreprise (AFTE) depuis avril 2018, Florence Saliba revient sur ses missions, mais aussi sur les défis que doivent relever les trésoriers dans un monde toujours plus complexe.

**DÉCIDEURS. Quelles sont vos missions en tant que présidente de l’AFTE ?**

**Florence Saliba.** L’association est un lieu d’échanges permettant aux trésoriers adhérents d’être en phase avec un monde qui bouge. Notre objectif est de faciliter la transformation du métier avec des forums comme « Les Journées de l’AFTE » et de créer du lien au plus près des adhérents avec nos neuf délégations régionales. Nos métiers sont techniques : l’AFTE diffuse ses expertises avec AFTE Formation, comme avec ses cahiers techniques et webinars. Tous les contenus sont produits par nos membres, des trésoriers en responsabilité. Enfin, l’association défend et promeut les intérêts de la profession auprès des instances de représentation, de régulation et de contrôle nationales et européennes.

**Le métier de trésorier a-t-il beaucoup évolué au cours des dernières années ?**

La réglementation a eu une influence importante sur son évolution. Il y a dix ans, la conformité existait, pas la compliance au sens actuel. Les normes comptables sont devenues beaucoup plus strictes. Nous évoluons aujourd’hui dans un environnement extrêmement réglementé et dans un monde fait de « bruits ». Il y a tellement de sources d’information que le rôle d’associations comme la nôtre devient aussi celui du tri et de l’information de nos adhérents des changements qui vont avoir un réel impact sur leur quotidien. Nous jouons le rôle de tiers de confiance en nous appuyant sur les compétences de nos membres ; elles sont, en fonction des industries dans lesquelles ils évoluent ou de la taille de leurs entreprises, très en pointe sur les nouvelles réglementations.

**À l’image des contrôleurs de gestion, experts-comptables ou fiscalistes, les trésoriers sont-ils touchés par la digitalisation ?**

Oui. Historiquement, le trésorier a toujours été très proche des systèmes d’information. Pour nous, la digitalisation est plus une étape qu’une invasion. L’AFTE a créé, en janvier 2017, une commission originale dédiée aux *fintechs*. Celle-ci les fait pitcher

devant un panel de trésoriers adhérents susceptibles d’être intéressés par leur technologie. Si ce panel est convaincu, la commission met en place un suivi de la *fintech*, à l’image d’un programme de mentoring. Nous cherchons par ailleurs à développer des solutions pour faciliter les processus auxquels nous ne pouvons pas déroger, mais qui restent très lourds à traiter. C’est le cas, par exemple, du KYC (*know your customer*), le processus permettant de vérifier l’identité des clients des banques. L’AFTE travaille à une solution avec Capgemini pour répondre avec facilité et fiabilité aux exigences de nos partenaires bancaires ; leurs systèmes de KYC se révèlent complexes. Il est certain que le niveau de sécurité dont nous avons besoin pour ce type de système est très élevé.

**Les trésoriers d’entreprise sont-ils menacés par le risque de fraude ?**

Véritable danger pour la trésorerie des entreprises, la fraude reste un enjeu à la fois technique et de comportement humain. Ce ne sont pas quelques fraudes par jour qui sont déjouées par les grandes banques, mais plusieurs par minute. La technologie doit favoriser la mise en place de garde-fous, pour, par exemple, alerter nos services de la réalisation d’un virement sur un nouveau compte. Ici la paranoïa est vertueuse : nos collaborateurs doivent comprendre que s’ils trouvent une demande ou un processus étrange, c’est le signe d’une fraude potentielle.

**Le Brexit est un sujet regardé de près par les trésoriers. Quelles sont vos craintes aujourd’hui ?**

Notre principale crainte, à long terme, concerne la compensation, aujourd’hui presque exclusivement réalisée à Londres. Nous avons répété au régulateur que cela représentait un danger important pour nos activités, mais, pour le moment, aucune action n’a été entreprise. À court terme, c’est la relocalisation des banques en territoire européen et l’abandon du droit anglais dans nos contrats qui nous préoccupent. ♦