

Le contrôleur de gestion dans la tempête

Mars 2009



Sommaire

1. Edito : le contrôleur de gestion aurait-il enfin trouvé sa place de « business partner » ?	3
2. Un terrain de jeu de plus en plus large pour le contrôleur de gestion	4
3. Le contrôleur de gestion : un business partner rattaché à la Direction Financière	6
4. La mise en place de systèmes d'information sophistiqués n'est pas la solution miracle pour le contrôleur de gestion	9
5. Le « bon » contrôleur de gestion : beaucoup plus qu'un Homme de chiffres	11
6. Conclusion : le contrôleur doit savoir saisir sa chance	13

1. Edito : le contrôleur de gestion aurait-il enfin trouvé sa place de « business partner » ?

La crise actuelle, aussi soudaine que forte, provoque des secousses à tous les niveaux des fonctions de l'entreprise. Les fonctions support et en particulier la finance ne sont plus épargnées par les projets **de réorganisation, les plans d'économies** et autres initiatives visant à identifier les potentiels de productivité.

Nous nous sommes donc interrogés sur la **place spécifique** occupée par les contrôleurs de gestion dans ce contexte. Contrairement à beaucoup de métiers de la finance où la spécialité et l'expertise technique caractérisent la fonction, le contrôle de gestion est probablement celui qui forme le plus de **profils polyvalents**. Le portrait type du contrôleur de gestion correspond souvent à une vision hybride de **l'homme de chiffres et de l'homme de terrain, ayant une très bonne connaissance du modèle économique de l'entreprise**.

Pour autant, suffit-il d'être un « **financier généraliste** » pour tenir le rôle de **business partner** ?

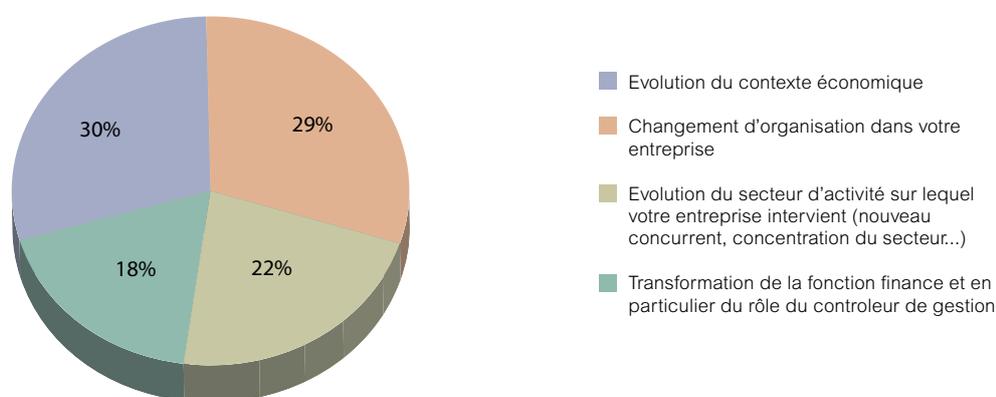
Les résultats de notre étude montrent que le contrôleur de gestion, en cette période tourmentée, reste très écouté par le management, comme une sorte de **phare** par gros temps. La preuve ? **9 contrôleurs de gestion sur 10 interrogés considèrent que leur fonction est valorisée dans l'entreprise**.

Notre objectif au travers de cette étude est de **mettre en perspective la fonction contrôle de gestion** au-delà de ses prérogatives classiques et des processus qu'elle couvre généralement. Nous nous sommes attachés à comprendre quelles **nouvelles compétences** la fonction doit développer ou encore si elle constitue un **tremplin de carrière** pour ceux qui intègrent ses rangs.

Nous remercions les participants à cette étude et tout particulièrement ceux qui nous ont autorisé à publier des extraits de leur interview.

Bonne lecture à tous !

Graphique 1 - Quelles sont les principales évolutions auxquelles vous allez devoir faire face en tant que contrôleur de gestion de votre entreprise ?



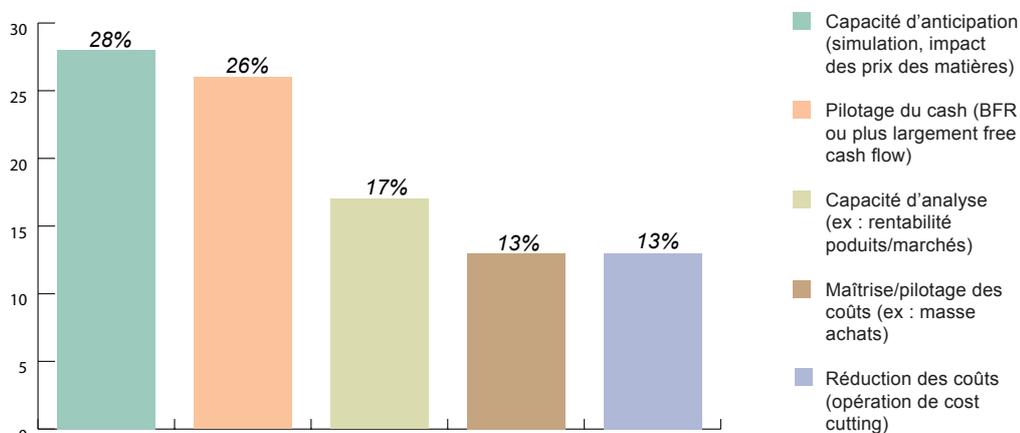
Un contrôleur de gestion sur trois considère l'évolution du contexte économique comme l'un des enjeux majeurs auxquels il va devoir faire face

2. Un terrain de jeu de plus en plus large pour le contrôleur de gestion

Lorsque l'on demande aux contrôleurs de gestion quels sont les thèmes sur lesquels des progrès doivent être réalisés, les sujets clés spontanément cités sont (cf. graphique 2) :

- La capacité d'anticipation
- Le pilotage du cash
- La capacité d'analyse
- La maîtrise des coûts
- La réduction des coûts

Graphique 2 - Quels sont selon vous les domaines sur lesquels existent les marges d'amélioration les plus importantes (mission du contrôle de gestion et/ou enjeux pour votre entreprise) :



L'amélioration des capacités d'anticipation et du pilotage du cash, axes de progrès du contrôleur

Les réponses fournies sont sans aucun doute influencées par le contexte économique actuel. Dans une période de forte incertitude, la **capacité à anticiper et à évaluer rapidement les impacts liés aux évolutions d'hypothèses** (modifications de prix de matières, évolution des tendances du marché, ...) est clé pour augmenter la **réactivité** de sa structure.

L'exercice budgétaire 2009 souvent long et relativement insatisfaisant que viennent de vivre de nombreuses entreprises, n'a fait que renforcer cette volonté de disposer d'une capacité à évaluer facilement et rapidement les impacts liés à des modifications d'hypothèses.

Par ailleurs, dans cette période où l'accès au crédit devient plus complexe, la nécessité de **piloter au plus près le cash** ne peut être que renforcée.

Le 3ème thème cité peut être également relié au contexte économique actuel.

La capacité des entreprises à :

- analyser de manière précise et fiable **leurs coûts et leur rentabilité**, afin de bien identifier les axes de progrès (quels sont les produits/clients non rentables ou les moins rentables, quels sont les processus peu efficaces et consommateurs de ressources dans l'entreprise, ...)
- pour définir les actions prioritaires à lancer (supprimer certains produits, renégocier les conditions commerciales avec un client donné, redéfinir un processus),

constitue un atout crucial pour **améliorer la compétitivité**.

Le pilotage des coûts n'a pas été cité comme l'un des axes d'amélioration prioritaires : beaucoup de travail a déjà été réalisé sur ce thème et les contrôleurs ont le sentiment qu'ils disposent d'une information et d'une expérience suffisante pour piloter de manière efficace les coûts de l'entreprise.

Notre point de vue : la position du contrôleur de gestion va ressortir renforcée de cette période d'incertitude économique



Qu'un manager prenne une décision engageante (investissement, augmentation de production, délocalisation, ...) sans avoir évalué de manière approfondie avec son contrôleur les impacts financiers de sa décision est encore moins acceptable lorsque les perspectives sont incertaines.

Selon nous, le positionnement du contrôleur de gestion comme **partenaire systématiquement associé aux prises de décision «business»** va être confirmé et le contrôleur sera intégré de plus en plus en amont dans la réflexion stratégique.

La manière dont le contrôleur de gestion contribue à l'animation et au suivi des plans d'actions (de réduction des coûts, par exemple) est une bonne illustration de ce positionnement « en amont ».

Le rôle du contrôleur de gestion dans le pilotage et le suivi des programmes de réduction de coûts et de manière plus large sur le suivi des plans d'actions, est très variable selon les entreprises étudiées :

- soit il récupère les informations fournies par les opérationnels (avancement, gains générés, ...) et les met en forme
- soit il s'assure du bon avancement du plan d'actions et valorise avec les opérationnels les gains dégagés par le plan d'actions,
- soit il co-pilote les plans d'actions et est co-responsabilisé sur le bon avancement du plan d'actions avec le management opérationnel

Il nous paraît judicieux d'avoir un contrôle de gestion étroitement associé à l'animation et au suivi de plans d'actions :

- Le contrôleur de gestion peut garantir sans aucun doute **la fiabilité des données, la véracité des gains dégagés**, et contrôler l'avancement des différentes actions
- De par sa capacité d'analyse, il doit également être **force de proposition** sur la manière dont les **pistes d'amélioration sont explorées par les opérationnels**



Didier Larpin, contrôleur de gestion au sein du Groupe AREVA

« Le rôle du contrôleur de gestion a évolué au sein du Groupe AREVA depuis quelques années, passant nettement d'un **contrôle budgétaire et comptable** à un **pilotage de la performance** plus large et plus proche du terrain.

Le contrôleur est associé à la prise de décision et au suivi des plans d'actions : ainsi le programme d'amélioration de la performance « **AREVA way** » lancé dans le Groupe est géré opérationnellement sur le terrain par des binômes constitués du manager opérationnel et du contrôleur de gestion de la structure concernée.

Les contrôleurs de gestion doivent prendre le **recul nécessaire pour évaluer globalement et rapidement** les risques et les tendances au travers de quelques indicateurs clés (indicateurs bien compris par les opérationnels), pour pouvoir prendre très vite les mesures correctrices éventuelles. »

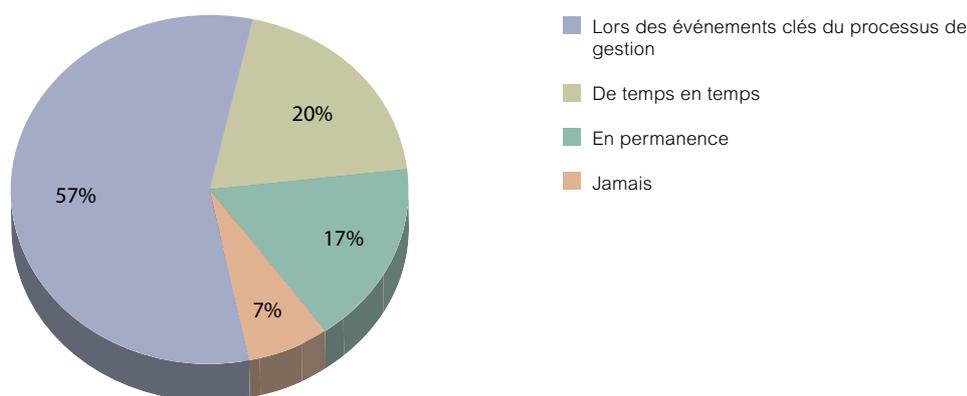


3. Le contrôleur de gestion : un business partner rattaché à la Direction Financière

9 contrôleurs de gestion interrogés sur 10 considèrent aujourd'hui que leur fonction est valorisée dans l'entreprise. En effet, le contrôleur de gestion se considère aujourd'hui comme un business partner du management opérationnel de l'entreprise (74 % des contrôleurs interrogés – cf. graphique 3). 7 contrôleurs de gestion sur 10 se sentent d'ailleurs « impliqués » ou « plutôt impliqués » dans la prise de décision de leur entreprise.

Cependant ce **positionnement reste relativement fragile** puisque les contrôleurs interrogés déclarent jouer ce rôle de business partner principalement « lors des événements clés du cycle de gestion » (et lors de la phase budgétaire en particulier).

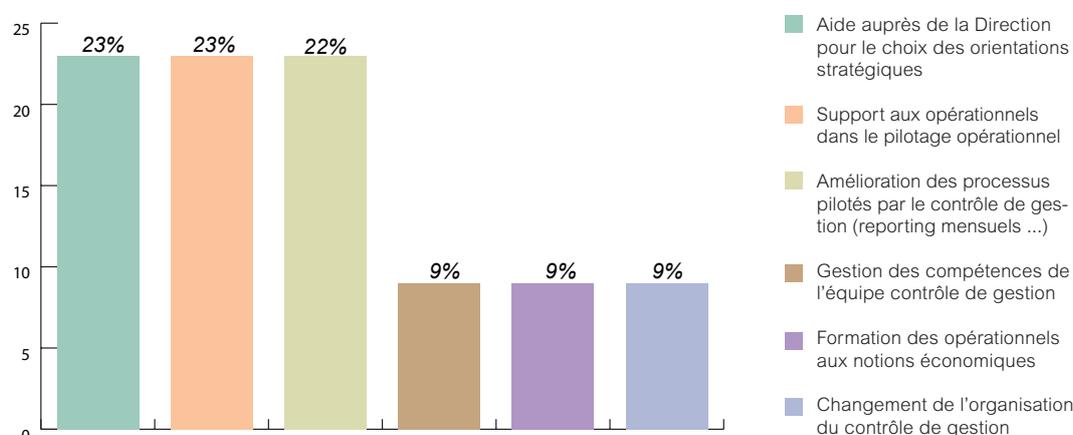
Graphique 3 - Lorsque l'on évoque la notion de « business partner » vous diriez que cette notion est adaptée à votre fonction/poste :



Le contrôleur de gestion, business partner à « temps partiel »

Les contrôleurs de gestion **veulent renforcer ce rôle de support** aux managers opérationnels et à la Direction Générale (cf. graphique 3). Parmi les thèmes sur lesquels ils ont prévu de travailler à moyen terme ils identifient ces sujets comme des priorités, avec l'amélioration des processus dont ils ont la responsabilité (budget, reporting, ...).

Graphique 4 - Quels sont selon vous les principaux axes de progrès sur lesquels vous allez travailler à moyen terme :



Les contrôleurs veulent renforcer leur rôle d'assistance auprès des opérationnels et de la Direction Générale



Notre point de vue : le contrôleur de gestion doit se positionner en support au management

Il doit notamment aider le management à :

- **comprendre** les données financières
- **relier** la marche des **opérations** et les indicateurs de performance opérationnels associés avec les **données financières** (il assure l'**interface** entre les opérations et la Finance)
- **anticiper** les dérives potentielles et s'assurer que les actions correctives sont lancées en temps et en heure
- **contrôler** que les actions lancées produisent les résultats attendus

Le rôle du contrôleur de gestion doit dépasser largement la fonction de « producteur » de données mises à disposition des décideurs et de garant de la fiabilité de ces données. Il doit être largement **associé à la prise de décision** qui découle de l'analyse des informations -financières et non financières - produites.

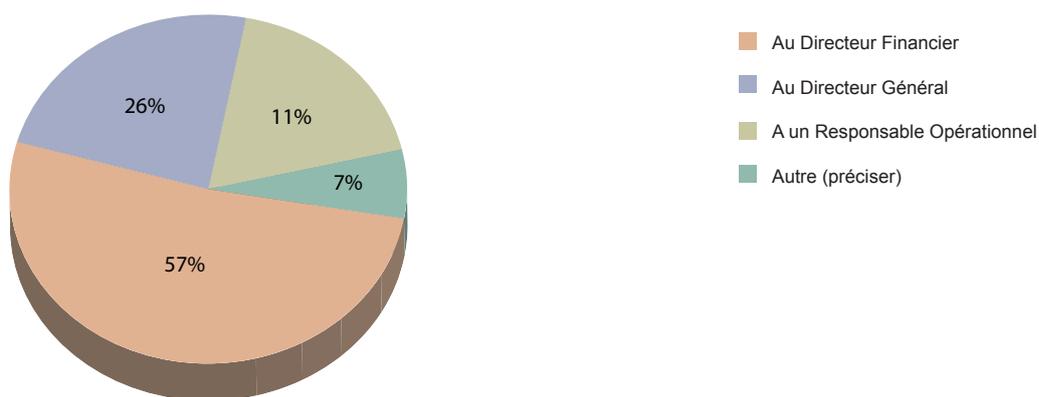
Il est d'ailleurs intéressant de noter que la moitié des contrôleurs interrogés ont le sentiment que leur métier leur impose de **prendre des risques** :

- risques car ils sont les **garants de l'information financière** utilisée pour le dialogue de gestion en interne et constituent un élément clé de sécurisation de l'information utilisée pour la communication externe
- risques car ils sont de plus en plus étroitement associés à la **prise de décision stratégique**

Les contrôleurs de gestion considèrent qu'ils doivent être rattachés à la Direction Financière.

Cette donnée globale lorsqu'elle est analysée de manière plus fine montre différentes tendances dépendant du type de poste occupé (cf ci-après).

Graphique 5 - Selon vous, le contrôle de gestion devrait être idéalement rattaché :



Plus de la moitié des contrôleurs se voient naturellement rattachés au Directeur Financier

Notre point de vue : il n'existe pas de bon ou de mauvais rattachement a priori ; il s'agit plutôt d'un bon équilibre à trouver dans le rôle et le positionnement du contrôleur



Les contrôleurs de gestion « opérationnels » (i.e. proches des opérations ; ex : contrôleur de sites industriels ou de structures commerciales) sont partagés entre le souhait :

- d'un rattachement à la Direction Financière qui leur assure une indépendance de jugement mais ne leur permet pas toujours d'avoir accès à l'intégralité des informations
- d'un rattachement hiérarchique à un responsable opérationnel avec un lien fonctionnel avec le Directeur Financier (notion de filière Finance) qui les rapproche des opérations mais les place parfois dans une position difficile : il n'est pas toujours aisé dans cette position de **challenger l'opérationnel** auquel on est rattaché.

Pour les contrôleurs de gestion Corporate les deux modèles envisagés sont :

- un rattachement « classique » au Directeur Financier
- un rattachement direct au Directeur Général

La vision anglo-saxonne du rôle du « controller » est d'ailleurs différente du contenu du poste du contrôleur de gestion tel que perçu en France :

- le **controller** est sans aucun doute rattaché au Directeur Financier et assure le **contrôle financier** de l'ensemble des données financières (P&L – Bilan – Cash Flow Statement)
- le contrôleur de gestion est plus **focalisé sur le résultat opérationnel** et complète ses analyses par un suivi d'indicateurs opérationnels et peut être rattaché à un manager opérationnel.

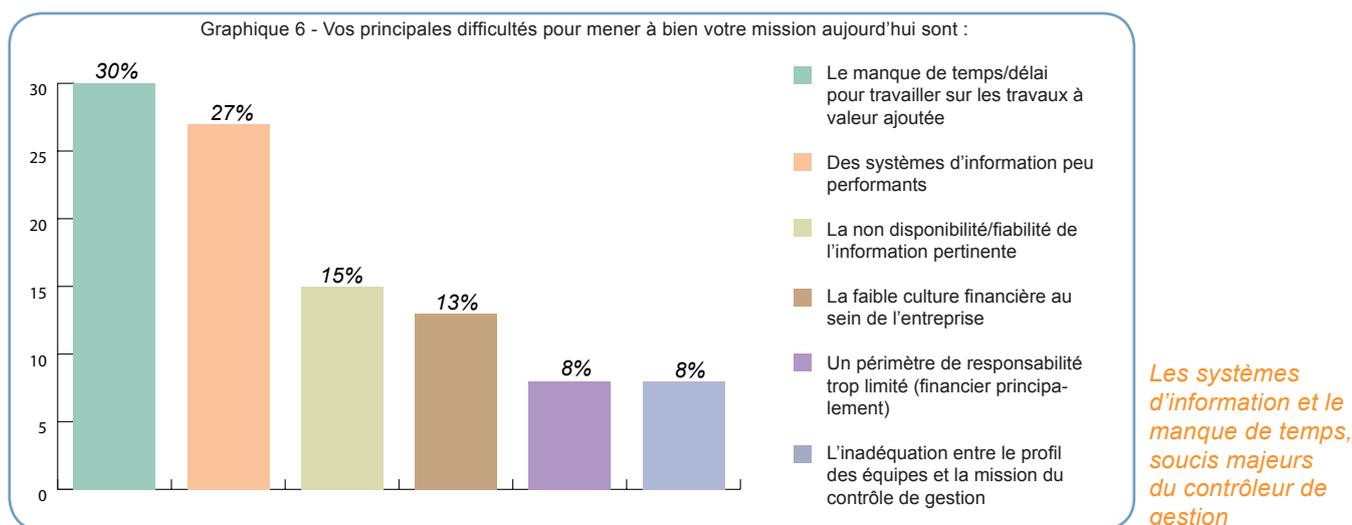
Au-delà de la question du rattachement hiérarchique, il est fondamental **d'organiser et d'animer la fonction** selon **le choix d'organisation** qui a été fait :

- si le contrôleur est rattaché à un responsable opérationnel, il est nécessaire **d'animer la filière finance** en organisant par exemple des formations régulières des contrôleurs opérationnels et en mettant en place une architecture SI permettant à l'ensemble de la filière de travailler avec le même outil (gage de cohérence),
- si le contrôleur est rattaché à la Direction Financière, il est judicieux **d'associer les responsables opérationnels dans le choix** du contrôleur et de privilégier des profils à même de dialoguer aisément avec des opérationnels.

4. La mise en place de systèmes d'information sophistiqués n'est pas la solution miracle pour le contrôleur de gestion

Les principales difficultés rencontrées par le contrôleur de gestion pour jouer pleinement son rôle au quotidien sont (cf. graphique 6) :

- « **le manque de temps pour travailler sur les travaux à valeur ajoutée** » pour presque 1/3 des contrôleurs interrogés
- « **des systèmes d'information peu performants** » (réponse citée par un contrôleur de gestion sur 4)
- « **la non disponibilité ou fiabilité de l'information pertinente** » dans une moindre mesure.



8 contrôleurs de gestion sur 10 considèrent leur travail comme **dynamique** (vs. répétitif) : l'évolution des systèmes d'information et l'automatisation d'un certain nombre de tâches leur permettent de traiter de manière approfondie différents dossiers au cours de l'année sur des sujets relativement variés.

Néanmoins, les contrôleurs de gestion continuent à éprouver **des difficultés pour dégager du temps pour travailler sur des travaux à plus forte valeur ajoutée** comme l'analyse des données et le support aux opérationnels - une fois que le reporting est produit et validé - malgré les **progrès notables** qui ont été faits sur les **systèmes d'information**, avec notamment la mise en oeuvre des ERP et d'une nouvelle génération d'outils de reporting.

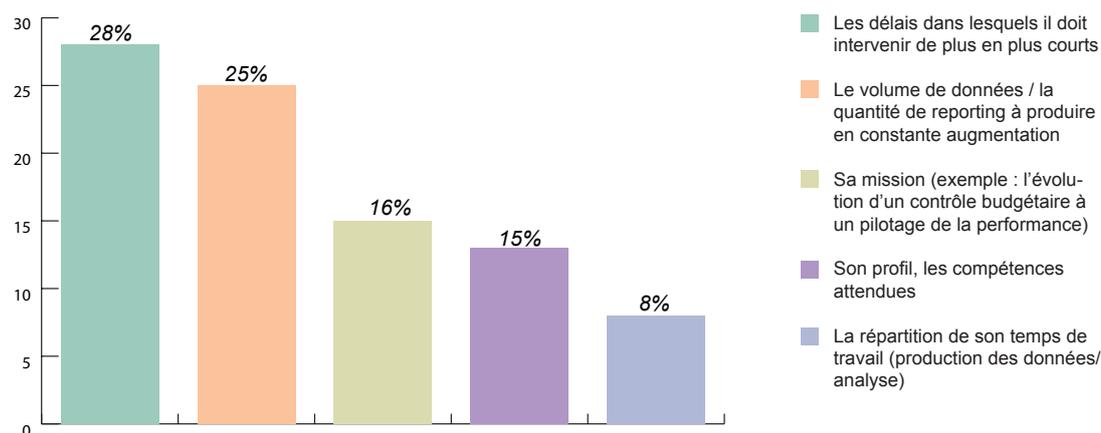
Ce constat est à rapprocher de l'analyse que font les contrôleurs des principales évolutions constatées sur les dernières années dans leur métier (cf. graphique 7).

Ils mettent en avant :

- **le volume de reporting** à produire en constante augmentation
- **les délais d'intervention** qui sont de plus en plus courts

Ainsi, les progrès apportés par la modernisation du système d'information ont principalement permis d'enrichir le contenu du reporting et de produire ce reporting dans des délais plus courts; cela n'a en revanche sans doute pas permis de dégager le temps escompté par les contrôleurs pour travailler sur les travaux à plus forte valeur ajoutée.

Graphique 7 - Selon vous, qu'est-ce qui a fondamentalement évolué dans le métier du contrôleur de gestion depuis 5-10 ans ?



Une tendance de fond : l'inflation de reporting et les délais de plus en plus courts

Notre point de vue : le contrôleur de gestion doit apprendre à encore mieux tirer parti des nouveaux systèmes d'information à sa disposition



Après plusieurs années d'effort pour constituer une base d'information pertinente, le contrôleur de gestion s'attelle à :

- identifier et sélectionner dans toute l'information qu'il a à sa disposition dans des sources de données parfois diverses (systèmes opérationnels, ERP, datawarehouse / datamart, outils d'analyses dédiés du contrôle de gestion...), **l'information clé et pertinente** qu'il doit présenter au management pour **expliquer les tendances et alerter sur les risques** de dérives potentiels,
- s'assurer de **la cohérence des données** dans les différentes sources d'information.

Une tendance à l'analyse de plus en plus fine se développe, tendance favorisée par le management opérationnel qui demande toujours plus de détail.

Les contrôleurs de gestion doivent apprendre à mieux utiliser ces nouveaux outils afin de **prendre du recul** par rapport à la masse d'information qui est désormais à leur disposition pour effectuer des **analyses plus pertinentes**, permettant une **meilleure anticipation** et développant la capacité de réaction des organisations.

Nous pensons qu'il est fondamental de garder à l'esprit :

- que la mission du contrôleur de gestion est certes de s'assurer de la cohérence des résultats produits par la comptabilité : analyse et validation du réalisé mensuel
- mais aussi et surtout (en terme de valeur ajoutée pour l'entreprise) d'expliquer globalement les évolutions de résultat, d'anticiper sur les tendances et les risques de dérive («mettre en relief plutôt que descendre en profondeur»)

Cette évolution des pratiques se traduit directement dans les compétences attendues d'un contrôleur de gestion, qui en plus des qualités « traditionnelles » de rigueur, d'esprit d'analyse et de synthèse, doit aujourd'hui faire preuve **d'une appétence minimum** pour les **systèmes d'information** et **l'utilisation des outils** de requêtes ou d'analyses multidimensionnelles qui sont à sa disposition, afin de chercher efficacement les informations clés.

5. Le « bon » contrôleur de gestion : beaucoup plus qu'un Homme de chiffres

L'image du contrôleur de gestion au sein de l'entreprise (cf. graphique 8) est avant tout celle d'un homme de chiffres (réponse citée par 1 contrôleur de gestion sur 3) et l'homme de confiance de la Direction Générale (réponse citée par 20 % des contrôleurs interrogés).

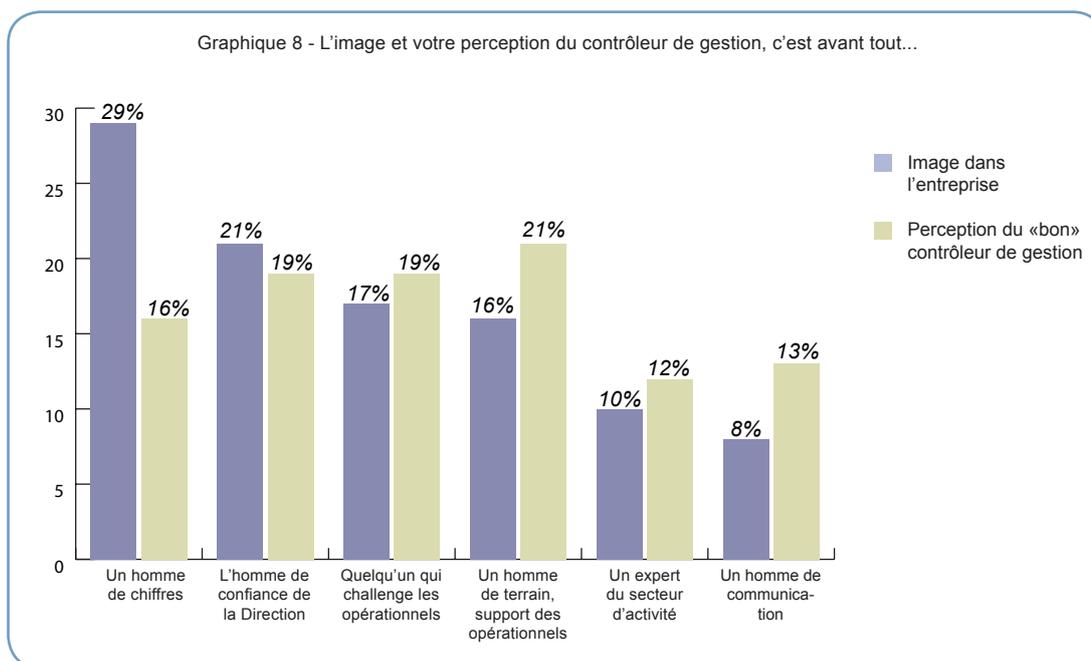
Dans une moindre mesure les contrôleurs estiment qu'ils sont perçus comme des personnes de terrain en support aux opérationnels et des personnes qui challengent les opérationnels.

Cette image dans l'entreprise **ne colle pas à leur perception** de ce que doit être un bon contrôleur de gestion. Il reste certes une personne de chiffres mais il est dans les mêmes proportions, une personne de terrain, quelqu'un qui challenge et la personne de confiance de la Direction Générale.

Les contrôleurs pensent qu'ils doivent avoir une **gamme de compétences relativement large** et équilibrée, en faisant preuve également de qualités de communicant et d'une bonne compréhension du secteur d'activité dans lequel évolue leur entreprise.

De manière générale les contrôleurs estiment posséder les compétences requises pour jouer leur rôle dans l'entreprise :

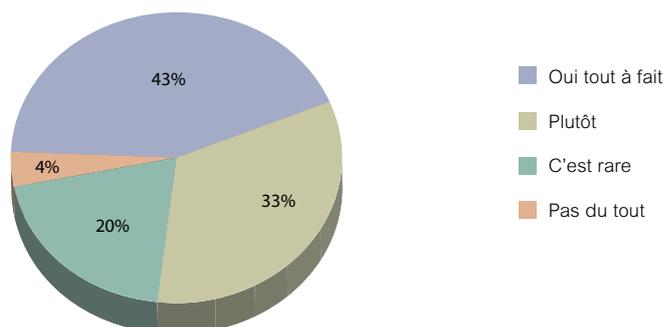
- seuls **8 %** des contrôleurs interrogés déclarent que l'une de leurs difficultés réside dans **l'inadéquation entre le profil des équipes et la mission du contrôle de gestion**
- **12%** seulement des contrôleurs interrogés considèrent que leur **fonction manque de talents**



Un décalage net entre la perception au sein de l'entreprise et la vision par les contrôleurs du profil du bon contrôleur de gestion

Pratiquement 2/3 des contrôleurs interrogés estiment que le contrôle de gestion est un **tremplin de carrière** (cf. graphique 9). Un certain nombre de personnes interrogées ont néanmoins pondéré cette vision positive en précisant que le contrôle de gestion était un tremplin limité à la fonction Finance.

Graphique 9 - Est-ce que vous diriez que le contrôle de gestion est un tremplin de carrière dans votre entreprise :



Le contrôle de gestion, un tremplin de carrière... dans la sphère Finance

Notre point de vue : les passerelles entre contrôle de gestion et fonctions opérationnelles restent à développer

Le contrôle de gestion est un bon **point d'entrée** dans l'entreprise notamment pour un profil ayant une spécialisation en Finance d'entreprise qui pourra évoluer par la suite dans la filière contrôle de gestion ou vers des postes de CFO.

Ce type de poste est également conseillé à des managers opérationnels afin de **renforcer leur capacité à gérer et à piloter la performance**. Il s'agit pour eux d'un passage dans la filière finance entre deux postes de management opérationnel ou pour rentrer dans l'entreprise (l'expression de « pouponnière » pour les jeunes managers opérationnels a été utilisée).

En revanche les évolutions de carrière dans l'autre sens sont moins courantes : il est plus rare aujourd'hui que des contrôleurs de gestion « d'origine » puissent évoluer au cours de leur carrière vers des postes de management opérationnel.

Ce constat traduit bien le chemin qu'il reste à parcourir pour que le contrôle de gestion soit perçu comme **une fonction très opérationnelle avec une dimension « métier » importante**.

Nous estimons que dans quelques années les « transferts » entre filière contrôle de gestion et management opérationnel vont se **développer** et devenir la norme dans le cursus des nouveaux embauchés, comme cela **a déjà été mis en place dans un certain nombre d'entreprises**



Marie-Sylvie Collet, Directrice Plan Reporting Performance au sein du Groupe EDF

« Certains responsables opérationnels appelés à prendre ultérieurement des fonctions à forte responsabilité choisissent de passer par des postes de contrôleurs de gestion « métier » (i.e. relativement proches des opérations) : cette expérience en contrôle de gestion leur apporte la culture financière indispensable pour exercer des responsabilités managériales importantes au sein du Groupe.

Par ailleurs, au sein de la filière Finance, nous mettons en place des cursus d'évolution de carrière types pour nos équipes. Le contrôle de gestion fait partie des postes d'entrée intéressants pour les jeunes diplômés, car ces postes offrent des perspectives d'évolutions assez larges dans la filière Finance.»



6. Conclusion : le contrôleur doit savoir saisir sa chance

Une fonction exigeante et complète

La crise peut se transformer en une opportunité pour le contrôleur de gestion d'occuper une place plus importante au sein de l'organisation. Pour profiter de cette opportunité, le contrôleur devra posséder les différentes qualités requises pour le poste :

- rigueur et capacité d'analyse pour se positionner en garant des chiffres aux côtés de la Direction Générale
- connaissance du terrain et compréhension des problématiques business associée à un sens de la pédagogie pour accompagner les managers dans la compréhension et l'analyse des résultats et la mise en regard des données opérationnelles et des données financières
- sens du dialogue et de la communication pour challenger les managers opérationnels tout en restant proche d'eux

Si ces différentes qualités sont mises en oeuvre par le contrôleur de gestion, le contexte actuel peut :

- **favoriser la reconnaissance de l'importance de la fonction** au sein de l'entreprise
- **accélérer la modernisation de l'image** qui colle encore parfois au contrôleur de gestion dans les entreprises.

Innovation et simplification

La période qui s'ouvre va nécessiter de simplifier l'ensemble des processus et d'optimiser les coûts des fonctions supports, comme le contrôle de gestion.

Ce contexte particulier peut être l'opportunité pour un certain nombre d'entreprises de **simplifier et alléger leur reporting** (processus, contenu) en se focalisant sur les basiques :

- limitation du volume de reporting
- remontée des indicateurs clés permettant de suivre la bonne marche de l'activité (en intégrant nécessairement une vision cash).

Cette période de forte incertitude peut également **modifier** les modalités de suivi et de pilotage de la performance pour **renforcer la réactivité** de l'entreprise, par exemple grâce à :

- la **réactualisation** plus fréquente des prévisions
- un pilotage de l'activité au **trimestre** (si cela est adapté au cycle d'activité de l'entreprise), en fixant des objectifs et en suivant l'atteinte de ces objectifs par trimestre



Gilles Biedermann, contrôleur de gestion au sein du Groupe ArcelorMittal

«La crise économique a eu un impact fort sur nos méthodes de travail et notre rôle au sein de l'entreprise : les enjeux en termes de suivi et d'amélioration de la performance ne sont plus les mêmes qu'en période de forte demande.

Nos priorités en tant que contrôleurs de gestion se tournent aujourd'hui sur :

- l'optimisation du cash, avec la mise en place d'un certain nombre de mesures très concrètes pour améliorer notre BFR
- l'identification et le suivi d'actions pour réduire le niveau de nos coûts fixes en période de forte contraction d'activité.

Nous conservons un rôle clé dans les discussions avec les opérationnels :

- pour s'assurer que les informations chiffrées remontées sont bien supportées par des actions concrètes
- pour encourager les opérationnels à explorer toutes les pistes d'amélioration y compris en partageant les idées au travers d'actions transversales Groupe.»





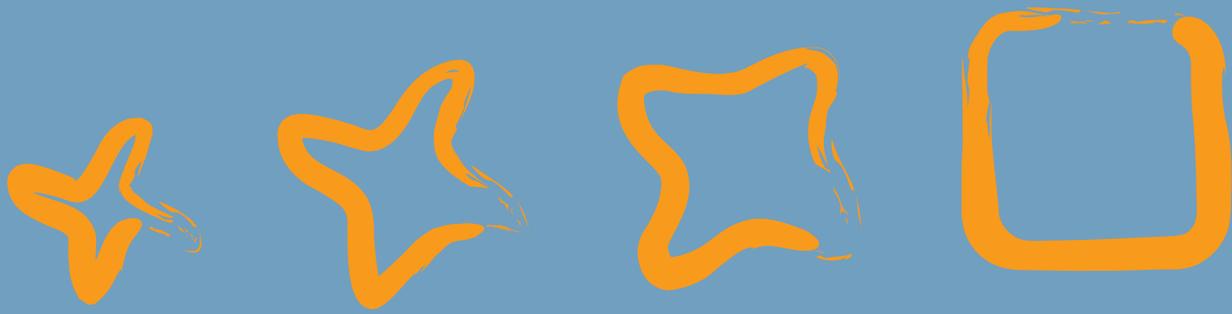
Contacts

Olivier Courtois
Associé
ocourtois@ineum.com
+33 (0)1 55 24 31 92

Daniel Auba
Senior Manager
dauba@ineum.com
+33 (0)1 55 24 31 15

Démarche de l'étude

L'étude a été réalisée en interrogeant par approche directe entre octobre et décembre 2008, une cinquantaine de contrôleurs de gestion travaillant dans différents secteurs d'activité (industrie, services, assurance, ...) au sein d'entreprises de tailles variables (entreprises de taille moyenne, grands groupes...) à des postes de contrôleurs de gestion opérationnels (ex : CdG industriels) ou Corporate (ex : CdG en charge de l'analyse du reporting Groupe).



Pour devenir plus performantes, les organisations ont un besoin constant d'évolution. Dans ce cadre, Ineum Consulting se consacre exclusivement au métier du conseil. Car sans indépendance, la compétence ne saurait rester longtemps objective. Reconnus pour leur excellence et leurs connaissances sectorielles et organisationnelles, nos 1300 collaborateurs vous feront bénéficier, au travers de démarches collaboratives, de méthodologies et de références éprouvées au niveau national et international. Experts dans la conduite de programmes et projets de transformation, ils n'ont qu'un objectif : votre objectif.

France, Royaume-Uni, Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, Suisse, Etats-Unis, Maroc, Algérie, Australie