

FONCTIONS de



L'ENTREPRISE

gestion/finance
comptabilité

Profession Directeur financier



**Relever les défis techniques
et managériaux de la fonction**

Coordonné par Michel SION

Préface de David BRAULT

2^e édition

DUNOD

DES MÊMES AUTEURS

Réussir son Business Plan, 3^e édition

Michel Sion avec la collaboration de David Brault, Dunod, 2013.

Analyse financière des comptes consolidés, Normes IFRS, 2^e édition

Bruno Bachy, Michel Sion, Dunod, 2009.

Objectif Cash

David Brault, Michel Sion, Dunod, 2008.

Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 5^e édition

Michel Sion, Dunod, 2011.

Réaliser un audit financier,

Michel Sion, Dunod, 2011.

Maquette intérieure : Catherine Combier et Alain Paccoud

Couverture : Didier Thirion/Graphir Design

Photos couverture : JHMatten-fotolia.com

Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2014

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-071836-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Préface	1
Présentation des auteurs	9
Chapitre 1 ■ Présentation du directeur financier	11
Le directeur financier, qui est-il ?	12
Les quatre degrés de la fonction	12
Premier degré : il assure les fondamentaux	13
Deuxième degré : il améliore la performance de la direction financière	14
Troisième degré : <i>business partner</i> , il participe à la mise en œuvre de la stratégie	15
Quatrième degré : il participe à la définition de la stratégie économique et financière	15
La place du directeur financier dans l'entreprise	16
Développer de nouvelles compétences, savoir-faire et savoir être	17
Les techniques du domaine financier	17
Se familiariser avec l'approche par les processus	18
Un état d'esprit « contrôle interne »	19
Passer d'un profil de technicien à celui de manager et leader	19
Communiquer et acquérir des réflexes éthiques	19
Chapitre 2 ■ La prise de fonction : une étape clé	21
Prendre sa fonction en main	29
Identifier les causes d'échec de son (ses) prédécesseur(s) ?	29
Les points à préciser lors de son entrée en fonction	31
Fixer son plan d'actions à court terme	33

Chapitre 3 ■ Participer à la politique financière	39
Le rôle central du directeur financier	40
Promouvoir la rentabilité	42
La rentabilité, notion clé de toute politique financière	42
Améliorer la rentabilité économique	45
Évaluer la performance économique par les flux de trésorerie	46
Les différents indicateurs de flux de trésorerie	46
La marge brute d'autofinancement (MBA)	47
Le flux de trésorerie opérationnel	48
Le flux de trésorerie disponible (FTD) ou <i>free cash flow</i>	49
Intérêt du flux de trésorerie disponible (FTD)	49
Évaluer la rentabilité des projets d'investissement	50
La nécessité d'une procédure de sélection d'investissement	50
Les critères de rentabilité d'un projet d'investissement	51
Définir le bon taux d'actualisation	56
La décision de distribution de dividendes	58
Sécuriser les financements à LMT et à CT	59
L'enchaînement des documents financiers prévisionnels	59
Ratios clés pour le financement de l'entreprise	60
Sélectionner les financements	63
Identifier les sources de financement de secours	66
 Chapitre 4 ■ Participer à la stratégie	 69
Commencer par élaborer la matrice Emoff	70
Définir une stratégie	72
La matrice de Porter	72
La segmentation : raisonner par domaines d'activité stratégique (DAS)	73
Les facteurs clés de succès	74
Les typologies de stratégies	77
Faire évoluer ses domaines d'activité stratégiques	81
La chaîne de valeur	82
Les activités principales	82
Les activités de soutien	83
Illustration de la chaîne de valeur	83
Utilité de la notion de chaîne de valeur	84

Chapitre 5 ■ Améliorer la performance financière de l'entreprise 87

L'approche par les processus : moyen opérationnel d'allouer les ressources	88
Le mode d'organisation traditionnel	88
L'approche par les processus	88
Améliorer la performance de l'entreprise	96
S'assurer de la bonne allocation des ressources	96
Agir sur les leviers d'amélioration de la création de valeur	96

Chapitre 6 ■ Mettre en œuvre un projet *cash* 105

Définir le projet <i>cash</i>	106
Construire son plan d'action à court terme	109
Le diagnostic initial	109
Le plan d'action à très court terme (1 à 2 mois)	109
Le plan d'action à moyen terme (initié dans les 3 à 4 mois)	110
Pérenniser la culture <i>cash</i>	111
Le rôle central du directeur financier	114

Chapitre 7 ■ Améliorer le contrôle interne 121

Définir le contrôle interne	122
Les acteurs du contrôle interne	124
Un état d'esprit	126
Mettre en place le dispositif de contrôle interne	127
Les outils et principes	127
Les points clés des lois LSF et SOX	130
Enron... à l'origine de SOX aux États-Unis	130
La réponse légale aux scandales financiers	131

Chapitre 8 ■ Faire évoluer les tableaux de bord de gestion vers l'approche *balanced scorecard* 139

Les tableaux de bord de gestion traditionnels	140
Les indicateurs de performance	140

Les indicateurs de pilotage	141
Les indicateurs d'éclairage	141
L'approche <i>balanced scorecard</i>	142
L'axe financier	143
L'axe client	144
L'axe des processus internes	145
L'axe innovation et apprentissage	145
L'approche BSC appliquée au tableau de bord de la direction financière	148

Chapitre 9 ■ Direction financière et management 153

Manager, que doit-on entendre ?	154
Piloter le changement	155
Comment agir face aux résistances des individus ?	155
Mettre en œuvre le changement	155
Déléguer	157
Devenir un leader	159
Qu'est-ce qu'un leader ?	159
Le leader aujourd'hui	160
Connaître son style de management	162
Coaching et manager-coach	165
Qu'est-ce que le coaching individuel ?	165
Les limites du coaching	165
Le compétences du coaching utiles aux managers	166

Chapitre 10 ■ Direction financière et gouvernance, communication, éthique 169

La nouvelle donne de la gouvernance de l'entreprise	170
Le rôle de directeur financier dans cette nouvelle donne de gouvernance	174
PME familiale	174
PME en croissance ayant des partenaires financiers	175
Filiales de groupes	176
La communication financière en interne	177
Donner du sens	177

Animer	177
Contrôler	178
La communication financière externe	178
Communication financière avec les banques	178
Communication financière avec les investisseurs	180
Éthique et déontologie	181

Chapitre 11 ■ Le directeur financier dans trois contextes particuliers 185

Le directeur financier <i>business partner</i> du dirigeant dans les fusions-acquisitions	186
Constats tirés de l'expérience terrain	186
Conclusion	190
DAF de LBO : une nouvelle race de directeurs financiers ?	192
Qu'est-ce qu'un LBO ?	192
Les grandes tendances du marché...	193
Le management de transition appliqué à la direction financière	200
Définition et profil type	201
Les compétences clés valorisées par les clients	202
L'indépendance de vue et d'action	206
La trésorerie : priorité n° 1	209
Les femmes managers de transition	210

Chapitre 12 ■ Gérer les urgences en période de crise 213

Préambule	214
Le plan « Vigicash » : quinze questions pour s'autoévaluer en période de crise	216
Plan Vigicash : 15 priorités pour sortir plus fort de la crise	224

Index 231

Préface

Directeur financier : une profession à multiples facettes...

Environ 40 000 professionnels de la finance en France se revendiquent du titre ou du métier de directeur financier. On classe sous ce vocable à la fois le chef comptable à l'ancienne (un peu « scrogneugneu ») qui à l'usure du temps et à deux ans de la retraite a décroché son bâton de Maréchal (le poste de DAF dans sa PME de province) et le CFO (*Chief Financial Officer*) d'un groupe coté qui passe son temps dans les avions et dans les *road shows* à tenter de convaincre des analystes financiers de recommander l'achat des titres de sa société. Soyons honnêtes ! Reconnaissons-le ! Notre métier n'est pas centré !

C'est l'intérêt et l'ambition de ce livre :

- Préciser les fondamentaux du métier de directeur financier grâce à des chapitres agrémentés de tableaux didactiques.
- Mieux en cerner les contours et les subtilités de notre profession par de nombreux exemples tirés de la pratique ou de l'expérience du terrain.
- Donner envie aux plus jeunes de s'y lancer, de s'y investir et aux moins jeunes d'y persévérer grâce aux témoignages de professionnels chevronnés.
- Enfin, de faire un peu de prospective et tenter de donner des pistes pour mieux anticiper l'évolution future de notre beau métier.

À qui ce livre est-il destiné ?

À notre écosystème, au premier rang duquel on peut citer les directeurs généraux (de nombreux directeurs financiers ont acheté la première édition de ce livre pour l'offrir à leurs patrons, les « DG », et ainsi leurs donner les clés du fonctionnement de notre métier). Mais ce livre est aussi et surtout dédié aux directeurs financiers eux-mêmes. Avec la crise, beaucoup d'entre nous, doutent à la fois d'eux-mêmes et du métier. Quelles ont été les principales évolutions des cinq dernières années ? Quelles sont les perspectives dans notre métier ? Les directeurs financiers ont dû beaucoup s'adapter au cours des dernières années. Souvent ils ont servi ce bouc émissaire ou de fusibles... Il y a encore dix ans l'espérance de vie d'un directeur

financier dans son poste était de 7 ans¹. Aujourd'hui celle-ci n'est plus que de trois ou quatre ans. En parallèle, à niveau d'activité (chiffre d'affaires) égal les carnets de commandes ont été divisés par trois dans beaucoup de secteurs. Où s'ajuster ? Comment piloter quand il y a si peu de visibilité ? Quand dans le même temps il est demandé au directeur financier de réduire la taille de ses équipes, de mutualiser ou de transférer les services qui assurent le suivi du transactionnel (comptabilité, administration des ventes, recouvrement) dans des centres de services partagés (souvent dans des pays *low cost* ne parlant pas notre langue), de faire évoluer ou migrer leur ERP, de mettre en place des applicatifs/logiciels privilégiant la mobilité (mode SaaS – *Software as a service*), de s'impliquer de plus en plus dans les prévisionnels, la prospective, la stratégie, les contrôles internes, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), etc.

Comment dans ce contexte garder la maîtrise et le contrôle des états financiers ? Qu'allons-nous devenir à la fin ? Deux solutions possibles parmi d'autres :

- **Directeur des affaires économiques et financières** : une responsabilité dans la garantie des grands agrégats des états financiers de l'entreprise doublée d'un rôle dans le contrôle de la cohérence et l'accompagnement des grands tendances, très loin des réalités pratiques et des sujets concrets du terrain...
- **Directeur de la *supply chain* comptable et financière** : une responsabilité fonctionnelle sur la « tuyauterie » qui concourt à l'élaboration des états financiers ; un rôle dans la gestion de flux comptables et financiers qui se complexifient avec le temps et ne tardent pas à aller dans tous les sens au risque de perdre de vue la finalité...

Si c'est cela l'avenir du métier de directeur financier, beaucoup sont déçus... On les comprend ! N'y a-t-il pas autre chose de plus *glamour* ? Et surtout de plus intéressant et utile pour l'entreprise ?

Beaucoup de directeurs financiers au cours des dernières années ont perdu à la fois :

- des divisions (des services ont été transférés ou supprimés) ;
- de l'autorité (les contrôleurs de gestion ont été remis sous la responsabilité hiérarchique des patrons de *business units*) ;
- de la fierté (au moins celle du travail bien fait !).

Qu'ont-ils obtenu en échange ? Quel troc (marché de dupes ?) leur a-t-on souvent proposé pour les faire plier et finalement accepter ? « Tu

¹ Source : étude réalisée par Objectif Cash auprès de son réseau de plus de 10 000 directeurs financiers.

vas perdre quinze personnes à la comptabilité mais en échange tu vas devenir *business partner* ! » ; « *Business partner* ! *Business partner* ! Est-ce que j'ai une tête de *business partner* ? »

On nous rabâche les oreilles, nous les directeurs financiers, depuis des années avec cette notion de « *business partner* » ! C'est l'« Atmosphère ! Atmosphère ! » de notre Hôtel du Nord à nous les directeurs financiers...

Et quand on dit « *business partner* » que dit-on exactement ? Rien du tout ! Encore faut-il définir précisément ce que l'on entend derrière cette notion de « *business partner* » !

Trois exemples pour illustrer cette difficulté :

Exemple 1

Dans notre groupe, on a demandé aux directeurs financiers et contrôleurs d'être des « *business partners* » et de faire des recommandations aux responsables de *Business units*. Nous avons fait des recommandations dans les comités de direction. Que s'est-il passé ? Rien. Personne n'a rien fait. Nous ne savons plus ni quoi dire ni quoi faire...

Exemple 2

Dans notre entreprise, un des directeurs nous a accusés de ne pas l'avoir alerté sur la dégradation de ses marges. Pourquoi n'avons-nous pas augmenté les prix avant ? Nous le lui avons dit. Nous lui avons même écrit à plusieurs reprises... Il nous avait répondu « Cela ne va pas ! Vous voulez faire mon job ! ».

Exemple 3

Une altercation éclate entre le directeur financier du groupe et un patron de filiale. Le CFO est mis en accusation « Vous ne vous rendez pas compte du ton de vos mails. Votre ton est directif. Je vais en parler au Président ! »

Nous le savons tous. Cette notion de « *business partner* » est très mal définie dans les entreprises. Cette situation a provoqué le mal-être de beaucoup de directeurs financiers ; précipité leur départ parfois.

Et pourtant, même si tout n'est pas rose dans les entreprises, il y a un vrai chemin d'évolution pour les directeurs financiers... à moyen terme. Des chantiers à lancer, des nouveaux territoires à explorer, défricher, exploiter, moissonner...

Vive les directeurs financiers conquérants !

Les directeurs financiers n'ont jamais vécu dans le monde des « Bisounours ». J'en ai rencontré deux par jour depuis 11 années. Cela fait plus de 5 000 à ce jour. La plupart sont prêts à relever ces nouveaux challenges... La plupart réussiront à conquérir ces nouveaux espaces de légitimité pour eux-mêmes et leurs équipes. Il en va aussi de leur employabilité.

Quels sont ces nouveaux territoires ? Que signifiera être « *business partner* » à l'horizon 2020 ? Comment s'y préparer ?

Être un « *business partner* » c'est être un directeur financier conquérant. Quels sont les sous-jacents de cette conquête ? C'est pousser les gens dans l'entreprise (les opérationnels mais aussi les fonctions support) à aller voir ce qui se fait à l'extérieur, à se confronter à la réalité, à être curieux. Pour mémoire une étude réalisée il y a quelques années par Objectif Cash auprès de son réseau avait établi que 80 % des contrôleurs/directeurs financiers n'ont jamais eu la curiosité de regarder les comptes des entreprises concurrentes. Nous partions donc d'assez bas. Heureusement des progrès significatifs ont été accomplis depuis.

Comment s'y prendre dans la pratique ? Par où commencer ? Quels objectifs réalistes se fixer ? Trois exemples de situations ou d'actions concrètes déjà mises en œuvre par des directeurs financiers conquérants :

Exemple 1

Dans notre groupe nous avons mis en place une règle simple. Elle vise à forcer le marketing, le commercial et la production à s'exprimer sur des changements de business modèles tels que le lancement de nouveaux produits intégrant des ruptures technologiques, l'arrivée de nouveaux concurrents (*low cost* ou pas), etc. Ils doivent systématiquement rédiger une note à l'attention du comité de direction. Au lieu de réagir comme par le passé de façon épidermique à propos du lancement de la nouvelle friteuse ou cafetière Révolution par nos concurrents (« C'est de la M. ! ») et de classer le dossier, cela nous oblige à voir le problème en face et en équipe. Cela nous oblige à nous challenger et à nous adapter. La finance est intégrée à ce processus car chaque modification significative dans les produits ou les marchés a pour conséquence un impact financier que l'on peut chiffrer.