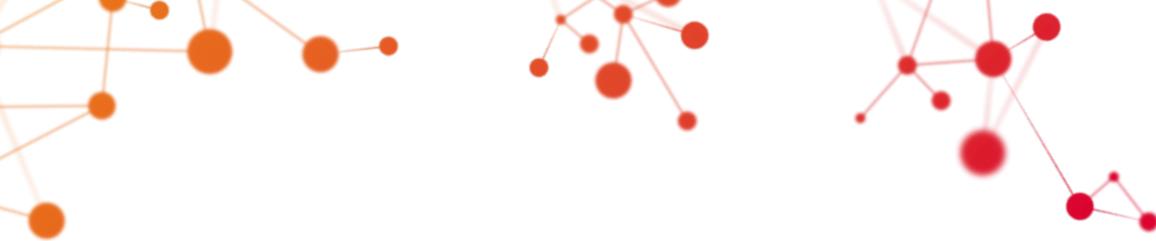


Du DAF gestionnaire au
DAF visionnaire :
les directeurs financiers face
à la transformation de leur métier

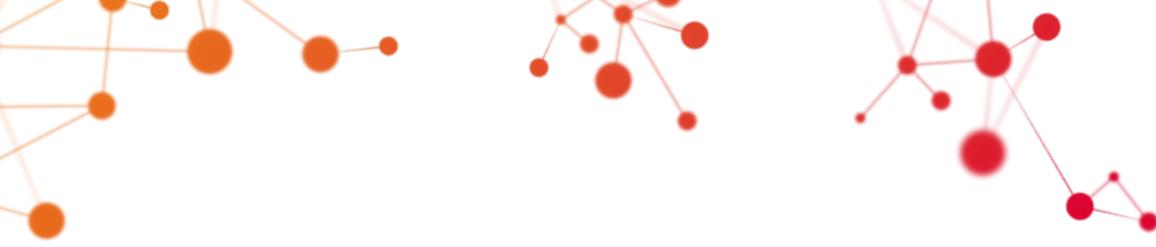


Ce livre blanc présente la synthèse des travaux du Think Tank
Direction Financière CGI Business Consulting pour la saison 2013-2014



Du DAF gestionnaire au DAF visionnaire : les directeurs financiers face à la transformation de leur métier



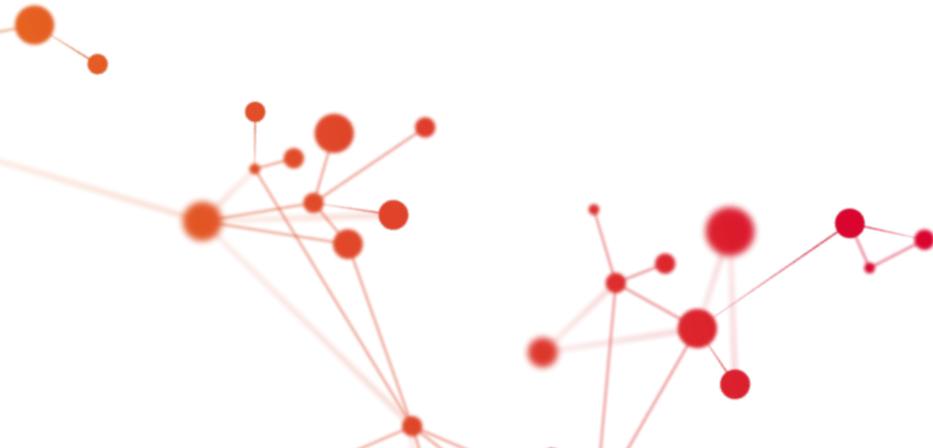


Sommaire

Le directeur financier gestionnaire a vécu, place au directeur financier visionnaire !	7
S'il te plaît, dessine-moi un business partner !	13
Business partner, mais aussi gardien du temple : attention à la schizophrénie !	19
Prévisions : un nouveau sens à trouver	25
Budget : des vertus qui résistent à la crise	33
Cash : la mobilisation générale	39
Témoignage : Jacques Stern, PDG d'Edenred	47
Remerciements	52



Le directeur financier gestionnaire
a vécu, place au directeur financier
visionnaire !





Le directeur financier gestionnaire a vécu, place au directeur financier visionnaire !

Les mutations de l'environnement économique, réglementaire, technique et concurrentiel entraînent les entreprises dans un mouvement de transformation permanente. Au cœur de cette transformation, le directeur financier a vu son rôle évoluer profondément ces dernières années. Cette mutation le pousse désormais à dépasser largement son rôle de gestionnaire et à quitter le cadre traditionnel de sa fonction pour devenir « visionnaire ».

Quels sont les défis qui attendent ce financier d'un genre nouveau ?

Générer du résultat à l'échelle de l'entreprise

La majorité des grands projets de transformation sont aujourd'hui placés sous le sponsorship ou le management direct du directeur financier. Ce n'est pas un hasard. Le directeur financier gestionnaire devait d'abord montrer l'exemple : il s'employait à produire des comptes justes dans les délais les plus courts, et à rendre son organisation plus productive. Le directeur financier visionnaire voit plus grand :

sa mission est désormais de générer du résultat à l'échelle de l'entreprise. Il détecte des opportunités de transformation et d'économies, y compris en dehors de la Direction Financière, il mobilise les énergies pour faire naître les projets, et s'implique personnellement dans leur mise en œuvre pour qu'ils délivrent les bénéfices attendus.



Maîtriser de bout en bout la chaîne de valeur financière

En matière d'optimisation du cash, le directeur financier gestionnaire se concentrait sur l'amélioration du BFR, et notamment sur le recouvrement des créances. Le directeur financier visionnaire a compris que le combat du cash se gagne à toutes les étapes de la chaîne de valeur, dès la contractualisation, voire dès le premier contact avec le client, puis tout au long du processus qui va de la commande à l'encaissement. Il a une approche globale des grands processus transverses (order to cash, procure to pay...) et de leur impact sur la performance financière. Son champ d'action dépasse même les frontières de l'entreprise pour englober la relation avec les fournisseurs, les clients et les partenaires qui forment ce qu'on appelle aujourd'hui « l'entreprise étendue ».

Promouvoir un modèle d'entreprise

Le directeur financier visionnaire a développé une compréhension intime du métier de l'entreprise et de son business model. Cette vision, il doit la faire partager à l'ensemble du management, et la déployer dans l'ensemble des entités. Cela est notamment fondamental lors de l'acquisition d'une nouvelle société : il prend part à la décision d'acquisition,

non seulement en tant que financier, mais aussi en tant que stratège. Une fois l'acquisition réalisée, il transmet à la nouvelle filiale les éléments de culture financière commune (plan de comptes, processus financiers, modèle de mesure de la performance...) qui permettront de l'intégrer véritablement dans le groupe.

Un Think Tank pour évaluer l'impact de ces mutations sur le quotidien des directeurs financiers

Les directeurs financiers que nous rencontrons dans le cadre de notre activité de conseil sont pleinement conscients de ces nouvelles attentes vis-à-vis de leur fonction ; mais, dans leur grande majorité, ils s'interrogent sur la meilleure façon d'y répondre en pratique. C'est pourquoi nous avons décidé de consacrer le premier Think Tank Direction Financière CGI Business Consulting à l'exercice quotidien des nouvelles missions du directeur financier.

Les thèmes de réflexion, choisis par les membres du groupe lors de la session inaugurale, sont éminemment concrets :

- Comment acquérir la compréhension concrète des enjeux « business » de l'entreprise ?
- Comment concilier le rôle de « business partner » avec les missions régaliennes du directeur financier ?



Le directeur financier gestionnaire a vécu, place au directeur financier visionnaire !

- Comment prévoir la performance et éclairer les décisions du management dans un contexte économique incertain ?
- Comment mobiliser toute l'entreprise sur des enjeux financiers transverses tels que l'optimisation du cash, et plus généralement développer et diffuser la culture financière ?

« Ce livre blanc présente la synthèse de ces réflexions. Nous espérons qu'il sera une source d'inspiration pour tous les professionnels de la finance confrontés à la nécessité de faire évoluer leur pratique quotidienne pour répondre aux enjeux d'un environnement en transformation permanente. »

Bertrand Delafargue

Directeur des activités conseil auprès des directions financières chez CGI Business Consulting

« Le métier des directeurs financiers évolue sans cesse. Nous avons créé le Think Tank pour mieux anticiper ces évolutions, et pouvoir ainsi adapter nos offres de service en conséquence.

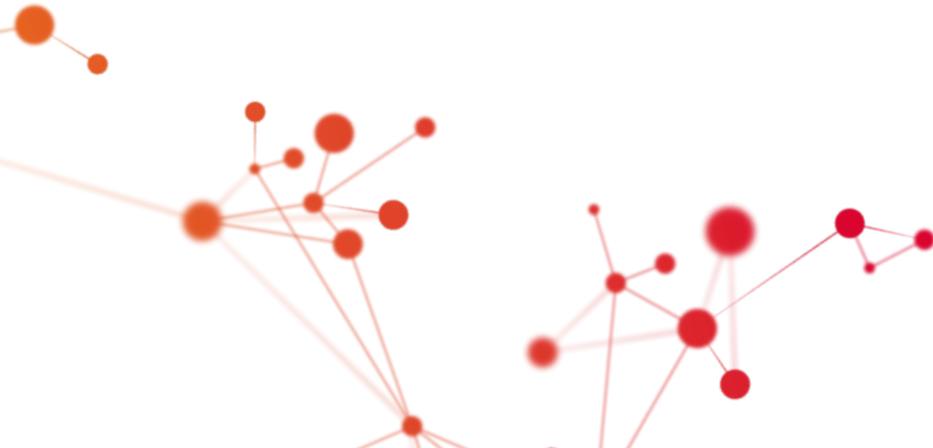
Le Think Tank réunit régulièrement un groupe d'une douzaine de directeurs financiers, hommes et femmes, représentatifs de tous les secteurs d'activités. C'est pour eux l'occasion de prendre un peu de recul sur leur quotidien, et de partager leurs expériences et réflexions sur l'évolution de leur métier, éclairés par des contributions d'experts de notre cabinet ou d'intervenants extérieurs. »



Bertrand Delafargue a rejoint CGI Business Consulting en 2005 pour y créer et y développer l'activité de conseil aux directions financières. En plus de vingt-cinq ans de pratique du conseil en management et en organisation, il a mené de nombreux projets pour de grands acteurs internationaux. Son équipe intervient dans tous les secteurs d'activité sur des problématiques d'optimisation des organisations financières, de pilotage de la performance ou encore de maximisation du cash.



S'il-te-plaît,
dessine-moi un business partner !





S'il-te-plaît, dessine-moi un business partner !

- A quels comportements reconnaît-on un directeur financier « business partner » ?
- Quelles sont les qualités nécessaires pour jouer pleinement ce rôle ?
- Comment les développer ?

S'il est un terme banal lorsqu'on évoque la place que doit tenir le directeur financier dans l'entreprise, c'est bien celui de « business partner ».

Depuis vingt ans, on répète aux directeurs financiers qu'ils doivent se rapprocher du business et coopérer étroitement avec les opérationnels. Ce traitement n'est d'ailleurs plus réservé aux seuls financiers : les professionnels des achats, des ressources humaines ou encore du contrôle interne se voient régulièrement expliquer que, pour eux aussi, le sens de l'histoire est la mise en œuvre d'un tel partenariat.

A vrai dire, il y a bien longtemps que la question ne se pose plus en ces termes pour les membres de notre Think Tank. Inutile de chercher à les convaincre de coopérer étroitement avec les opérationnels : ils ne conçoivent pas leur métier autrement !

Mais à quels comportements et à quelles qualités typiques reconnaît-on un directeur financier business partner ?

Copilote et co-constructeur

Pour décrire le rôle du business partner aux côtés des dirigeants, un terme a rapidement fait consensus parmi les membres du Think Tank : celui du copilote d'une entreprise dont le directeur général reste le pilote.

En tant que copilote, le directeur financier assiste la direction générale à tous les moments clés de la vie de l'entreprise. Il est étroitement associé à toutes les décisions structurantes : projets, investissements, acquisitions, réponses aux appels d'offres... et plus généralement, à tous les grands choix stratégiques.



« Aujourd'hui, il n'y a plus une seule activité de l'entreprise dans laquelle la finance n'est pas directement impliquée ! »

Avec les opérationnels de terrain, le business partner est davantage dans une attitude de co-construction que de copilote. Son rôle est de les « challenger », de les éclairer sur les différents leviers d'optimisation de leur activité et sur la manière de les actionner.

Etre un business partner, c'est amener les opérationnels à s'interroger, les aider à se poser les bonnes questions pour améliorer leur performance. C'est de la qualité de ce dialogue que dépend la valeur ajoutée du business partner. Celle-ci réside également dans sa capacité à apporter une vision plus globale, plus macroéconomique des activités et des tendances. Le business partner met les informations en perspective.

« Je suis celui qui apporte la vision macro-économique aux opérationnels »

Quelles sont les qualités personnelles à développer pour devenir un business partner ?

D'abord, un excellent financier

Il n'est pas inutile de le rappeler : un directeur financier business partner reste avant tout un directeur financier. Sa valeur ajoutée se manifeste en premier lieu dans sa capacité à « faire parler les chiffres », autrement dit à fournir les données chiffrées pertinentes pour permettre la prise de décision, et à éclairer ses partenaires sur les enjeux et la signification de ces données. Plus que les données en elles-mêmes, ce sont la réflexion et la créativité mises en œuvre pour les interpréter et les mettre en relief qui caractérisent le business partner. Il faut donc d'abord être un excellent financier avant de prétendre être un business partner.

« Le business partner doit d'abord être crédible auprès du business en tant que financier. »

Un vrai connaisseur de l'activité de l'entreprise.

Le financier business partner fait impérativement preuve d'une vision globale de l'activité et de son environnement. Il doit être un fin connaisseur du secteur économique de son entreprise, de son business model, des ressorts de son activité et de sa performance. Par exemple, dans le

▮ S'il te plaît, dessine-moi un business partner !



secteur de la location de voitures, il s'agit non seulement de connaître le métier de la location, mais aussi de comprendre les enjeux et contraintes des constructeurs automobiles, la vie du véhicule, l'entretien, les coûts...

« Si la finance ne comprend pas le business, elle se voit reléguée dans un rôle de « bean counter* » ! »

* Bean counter : compteur de haricots

La connaissance du « business » est encore plus indispensable pour les directeurs financiers des groupes cotés. En effet, dans le cadre de leur communication financière, ils sont les interlocuteurs privilégiés des analystes, qui veulent tout connaître des produits, de leur technicité, des innovations en cours... Dans ces entreprises, le directeur financier doit donc être « incollable » sur l'activité et son évolution, les fournisseurs et les clients, etc.

« Les analystes me posent plus de questions sur notre activité que sur nos chiffres ! »

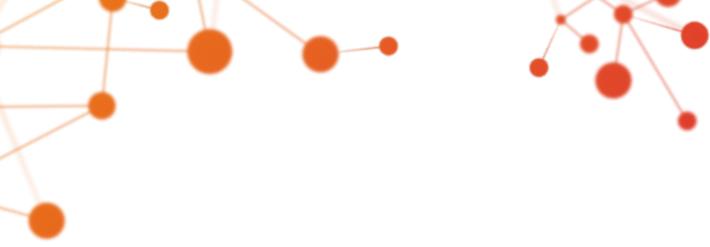
Un esprit curieux

Le financier qui ambitionne de devenir business partner doit nécessairement faire preuve de curiosité. En effet, le meilleur moyen d'acquérir une compréhension intime du business est encore de sortir de son bureau : le financier doit donc se déplacer sur le terrain, dans les sites de production, chez les fournisseurs, et surtout à la rencontre des clients, par exemple en accompagnant les commerciaux dans leurs tournées de prospection. La tâche lui sera grandement facilitée s'il manifeste une vraie curiosité pour tous les aspects des métiers de son entreprise.

« Il y a des aspects du business plus intéressants que d'autres... pourtant le DAF doit s'intéresser à tout pour être un bon business partner ! »

Un animateur d'équipe

Enfin, le directeur financier n'est rien sans ses équipes, et il ne peut donc prétendre être un bon business partner que si celles-ci le sont aussi. Une clé du succès est de savoir s'entourer de collaborateurs porteurs de ce qu'un membre



du groupe a baptisé « l'esprit business partner ». Cet esprit est encore peu répandu dans les entreprises, comme en témoignent les difficultés que rencontrent les membres du Think Tank à recruter des collaborateurs qui en soient naturellement porteurs. Ainsi, un membre du groupe raconte sa difficulté à recruter un contrôleur de gestion pour une division informatique car aucun candidat n'avait ce goût pour l'informatique qui lui semblait être le critère de sélection primordial !

« Quand un candidat me parle de chiffres en entretien, cela m'ennuie. J'ai plutôt envie de tester sa curiosité ! »

Pour insuffler l'esprit business partner à leurs équipes, les membres du Think Tank ne manquent pas d'idées. Plusieurs d'entre eux ont mis en œuvre des initiatives de formation des financiers afin de les ouvrir aux métiers opérationnels. Ainsi, dans une des entreprises représentées, les contrôleurs de gestion ont l'obligation de réaliser un stage ouvrier en usine pour se confronter aux réalités des fonctions de production.

Nombre d'entreprises favorisent la mise en place de « passerelles » entre la finance et les fonctions opérationnelles ; ainsi, un contrôleur de gestion peut évoluer vers un

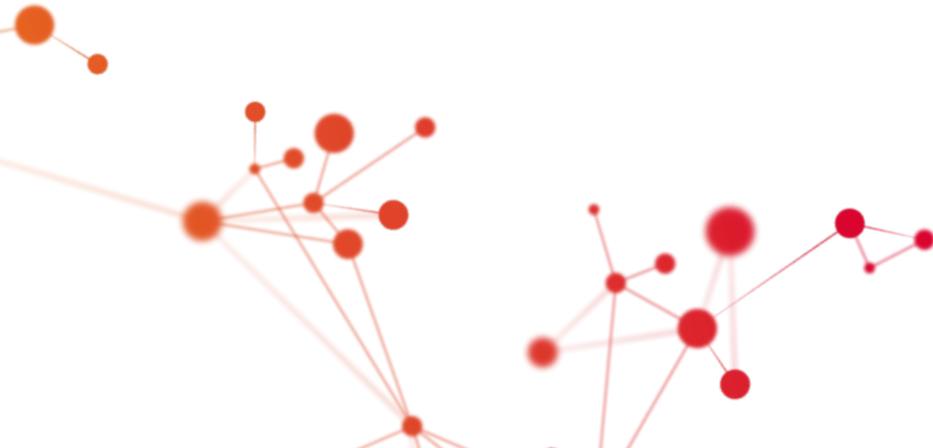


poste de directeur d'usine. Cette pratique a le double avantage de proposer des perspectives de carrière motivantes pour les financiers, et de favoriser la diffusion de la culture financière indispensable à la réussite de l'entreprise.

On le voit, il ne suffit pas de se décréter business partner pour l'être effectivement. Ce rôle exige de solides qualités techniques, professionnelles et relationnelles, complétées par un état d'esprit bien particulier.



Business partner, mais aussi
gardien du temple :
attention à la schizophrénie !





Business partner, mais aussi gardien du temple : attention à la schizophrénie !

- Pourquoi les deux facettes du métier de directeur financier entrent-elles parfois en conflit ?
- Comment le directeur financier peut-il les concilier malgré tout ?
- Comment peut-il les promouvoir toutes deux auprès des opérationnels ?

Pour être un bon directeur financier, faudrait-il être un peu schizophrène ? A en croire les membres du Think Tank, la question mérite d'être posée.

Les directeurs financiers sont en effet aujourd'hui constamment tiraillés entre leur volonté d'intervenir activement aux côtés des opérationnels, dans la prise de décision et dans la conduite de l'activité, et leur responsabilité traditionnelle du respect des normes et du bon pilotage financier de l'entreprise.

Etre un directeur financier visionnaire implique de dépasser cette contradiction apparente et de trouver un équilibre entre les deux facettes complémentaires de la fonction.

Les deux personnalités du directeur financier

Dans l'exercice de leur métier, les directeurs financiers semblent parfois en proie à un dédoublement de personnalité.

En tant que business partners, ils sont directement impli-

qués dans les opérations, et en appui permanent aux opérationnels.

Par ailleurs, dans le cadre de leurs missions traditionnelles, ils incarnent les «gardiens du temple», garants de la fiabilité des informations financières, assurant une fonction de contrôle interne et veillant au respect des normes.



Si ces deux missions sont complémentaires, elles peuvent parfois entrer en conflit.

A titre d'exemple, l'application des normes comptables et des réglementations telles que Sarbannes-Oxley pousse parfois les directeurs financiers à imposer des règles ou procédures que les opérationnels peuvent juger inutiles ou contre-productives.

Un membre du Think Tank rapporte ainsi que, quand son entreprise s'est lancée dans la vente de projets, il est passé aux yeux des commerciaux pour un ennemi du business pour avoir imposé la reconnaissance du revenu à l'avancement, et non plus dès la conclusion de l'affaire !

« Je passe parfois pour un empêchement de tourner en rond ! »

Autre domaine qui fait l'objet de fréquents conflits : la politique de prix de transfert. Ici encore, le directeur financier doit trouver le juste équilibre entre le respect des obligations légales et fiscales, et la flexibilité dont les opérationnels ont besoin pour conduire leurs affaires.

Dès lors, comment le directeur financier doit-il s'y prendre pour que le Mr Hyde gardien du temple ne ruine pas les efforts du Dr Jekyll business partner ?

« La fonction finance évolue dans une contradiction permanente entre son rôle premier et sa nécessité de s'associer au business. »

Démontrer sa valeur ajoutée

Il est souvent difficile pour un financier de se faire accepter en tant que business partner par les opérationnels.

La première étape pour y parvenir est de faire comprendre à ces derniers la valeur ajoutée que la finance peut apporter à leur activité. Chaque occasion de démontrer cette valeur doit être mise à profit : par exemple, lors de la réponse à un appel d'offres, l'implication de la direction financière permettra d'avoir une meilleure vision de la rentabilité du projet, d'en améliorer le profil de cash ou de limiter les risques.

Il est plus difficile de convaincre les opérationnels des bénéfices de l'application des normes et des règles. Pourtant, si elles sont bien expliquées, les règles du contrôle interne peuvent être comprises comme des garanties du bon déroulement des affaires, et de la pérennité de l'activité.

I Business partner, mais aussi gardien du temple : attention à la schizophrénie !



« Le contrôle interne peut être une clé pour rapprocher les opérationnels de la finance, s'il est bien compris. »

Le directeur financier doit donc faire preuve de pédagogie pour expliquer non seulement la norme ou la règle, mais sa justification et ses bénéfices.

Accepter le challenge réciproque

Le terme de « partenariat » implique une notion de réciprocité. Dans le cadre d'un partenariat réciproque, l'opérationnel doit se faire lui-même business partner de la finance. Et celle-ci doit accepter d'être elle aussi challengée dans les deux aspects de sa mission.

Les financiers sont déjà régulièrement challengés sur le coût de leur fonction, sur leurs délais de production des chiffres, et sur leur capacité à fournir les analyses demandées.

En revanche, et les membres du Think Tank le regrettent, personne ou presque ne les challenge dans l'exercice d'une de leurs missions essentielles : le financement de l'entreprise. C'est pourtant par excellence le domaine qui fait le pont entre la mission régaliennne du directeur financier et sa mission opérationnelle.

« Je challenge les opérationnels sur leurs besoins car c'est moi qui alloue les ressources financières. C'est la partie du job la moins bien comprise. »

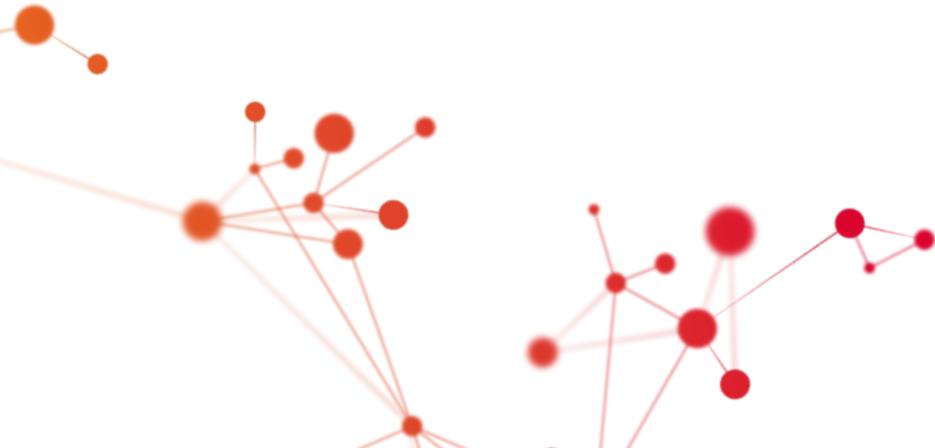
Pour les directeurs financiers des groupes cotés, il en va différemment en externe car les analystes, eux, ne se privent pas de passer la politique financière de l'entreprise à la moulinette !

En pratique, la qualité des échanges entre financiers et opérationnels dépendra fortement de la diffusion de la culture financière dans l'entreprise. Plus celle-ci sera développée, plus le challenge sera réciproque, et plus les échanges seront riches.





Prévisions :
un nouveau sens à trouver





Prévisions : un nouveau sens à trouver

- A quelles nouvelles difficultés les directeurs financiers sont-ils confrontés en matière de prévisions ?
- Quels sont les effets indésirables de la pression croissante des marchés en ce domaine ?
- Comment peut-on néanmoins garder son sens à l'exercice prévisionnel ?

On pourrait penser que le contexte économique incertain des dernières années a accru l'importance des prévisions pour les directeurs financiers. « Pas du tout ! », répondent en chœur les membres du Think Tank, la prévision des performances n'est ni plus, ni moins importante qu'auparavant ; en revanche, elle est devenue beaucoup plus difficile et risquée que par le passé ».

Sous la pression des marchés, on constate parfois une certaine tendance à faire de la prévision « tous azimuts ». Pour sa part, le directeur financier visionnaire veillera à garder tout son sens à l'exercice prévisionnel, dont l'objet doit demeurer d'anticiper l'évolution des performances pour prendre à temps les meilleures décisions.

Au plus fort de la crise de 2009, Kurt Kuehn, Chief Financial Officer du groupe américain de messagerie UPS, avait trouvé une solution radicale pour ne plus faire d'erreurs de prévision. « Chez UPS, confie-t-il¹, nous étions obsédés par les prévisions, mais la crise économique nous a forcés à reconsidérer notre point de vue. Quand nous avons com-

pris que l'ampleur de la récession globale dépassait tout ce que nous avons pu anticiper, nous avons décidé de ne plus faire de prévisions. »

Les membres du Think Tank se refusent à de telles extrémités, mais reconnaissent que l'exercice prévisionnel est devenu très difficile depuis quelques années.

⁽¹⁾ Interview parue dans Treasury and Risk, mai 2010



Ce constat s'explique par la conjonction de plusieurs phénomènes.

Les clients sont moins prévisibles

La première ligne du compte de résultat concentre une grande part des difficultés. En effet, il devient de plus en plus difficile de prévoir le niveau de l'activité et le chiffre d'affaires.

Les membres du groupe observent une accélération générale des changements de tendance ; les cycles se raccourcissent et les revirements des consommateurs sont plus fréquents et inattendus, notamment dans les activités B2C (Business to Consumer), comme la distribution.

«Quand j'ai débuté dans la distribution, on pouvait avoir une vision sur un à trois ans. Aujourd'hui, c'est illusoire».

De nouveaux business models apparaissent

De nombreux secteurs connaissent des mutations profondes ; par exemple, dans la presse, l'abandon inexorable de la presse papier pour les supports numériques. Ces

mutations obligent les directeurs financiers à revoir complètement leurs modèles de prévision. Toute la difficulté consiste alors à anticiper ces mutations et à en apprécier correctement le rythme et les conséquences.

La concurrence s'exacerbe

Sur certains marchés, de nouveaux acteurs viennent concurrencer les acteurs historiques ; les parts de marché et les positions concurrentielles peuvent être remises en cause. On a vu par exemple comment l'arrivée de Free sur le marché français de la téléphonie mobile, avec un modèle économique très agressif, a bouleversé en quelques mois la situation des trois principaux opérateurs en place, et fait vaciller les fondements même de leurs prévisions de performance.

Trop d'information tue l'information

Aujourd'hui, les financiers disposent de sources d'information externes et internes beaucoup plus nombreuses que par le passé. Paradoxalement, cela ne simplifie guère la prévision, car toutes ces sources concordent rarement. Une des prérogatives du directeur financier est alors d'identifier

I Prévisions : un nouveau sens à trouver



et de sélectionner les facteurs permettant de comprendre les évolutions du marché et donc d'affiner les prévisions. Sa valeur ajoutée dans le cycle de prévisions dépend fortement de sa capacité à identifier les sources les plus pertinentes et à abandonner sans regret les autres.

De nombreuses entreprises sont par ailleurs sujettes à des tendances contradictoires, dont il est difficile de prévoir l'importance relative. Les signaux sont aussi difficiles à interpréter qu'à détecter, et il reste souvent difficile de repérer les paramètres qui influencent véritablement la performance. « Du fait de l'augmentation des dépenses militaires, nous pouvions nous attendre à un bon taux de croissance de nos activités Défense, témoigne un directeur financier. Cette croissance n'est jamais venue, et nous ne savons pas l'expliquer », avoue-t-il.

Au total, la prévision de la performance semble renfermer une part de hasard, malgré tous les efforts pour recueillir et analyser toutes les données internes et externes pertinentes.

Toujours plus vite

De l'avis général, le raccourcissement des délais de production des données financières observé ces dernières années complique également la situation. Paradoxalement,

ce mouvement n'a pas toujours bénéficié à la qualité des données prévisionnelles. En effet, il a eu pour conséquence notable d'avancer en tout début d'année l'annonce des premières tendances sur l'ensemble de l'exercice, ce qui relève plus souvent du pari que de la prévision.

« Quand on sortait les résultats annuels fin mars, on pouvait donner une prévision de fin d'année raisonnable. Aujourd'hui, on le fait dès fin janvier, sans aucune visibilité ! »

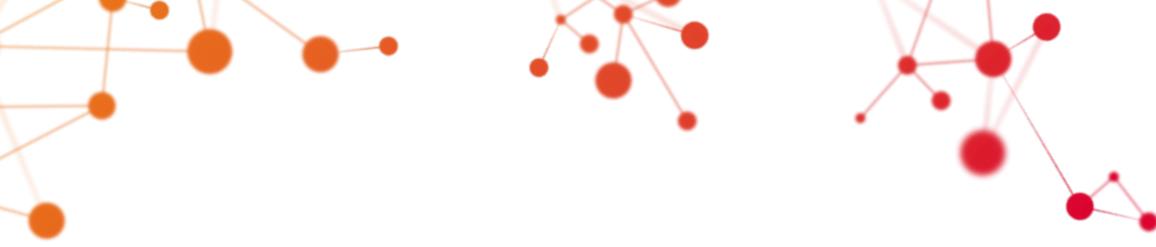
Une pression de plus en plus forte

En matière de prévision, la pression augmente sur les épaules du directeur financier, de la part de ses clients internes comme de celle des marchés.

Dans les entreprises cotées, tous les directeurs financiers pointent du doigt l'augmentation spectaculaire du niveau d'exigence des marchés, et notamment des analystes financiers.

Aux demandes des analystes s'ajoutent celles des institutions financières, en particulier lorsque l'entreprise est endettée ou est à la recherche d'un financement.

Les marchés exigent aujourd'hui de disposer de données



extrêmement précises sur tous les domaines d'activité des entreprises qu'ils suivent.

Dans les secteurs concurrentiels, ils raisonnent principalement par comparaison, et cherchent à comprendre la manière dont l'entreprise se positionne par rapport à ses concurrents. Ils demandent de ce fait une quantité d'autant plus considérable d'informations qu'ils disposent de nombreux éléments de comparaison.

« Le niveau de détail demandé par les analystes devient hallucinant. »

La situation des entreprises de niche n'est guère plus simple que celle des entreprises des secteurs plus concurrentiels. En effet, les analystes sont toujours à la recherche de points de comparaison qui n'existent pas toujours. La principale difficulté pour le directeur financier est alors de « faire comprendre son métier » aux analystes, et de dégager les facteurs qui influencent réellement l'évolution du marché.

Conséquence directe de ces évolutions : la prévision de la performance mobilise de plus en plus d'énergie dans les entreprises. Les directions financières sont évidemment les premières touchées ; mais de l'avis unanime, dans toutes les fonctions, un nombre toujours plus grand d'interlocuteurs doit être impliqué dans les prévisions afin de croiser, vérifier, et fiabiliser l'information.

« La prévision devient un enfer.
On n'arrête pas. »

La fin du droit à l'erreur

Si les directeurs financiers estiment que prévoir la performance est devenu « risqué », ce n'est pas seulement parce que le risque d'erreur a augmenté, mais aussi et surtout parce qu'ils sentent que les erreurs leur seront moins facilement pardonnées. Malgré les difficultés que nous avons exposées plus haut, les erreurs de prévision sont généralement mal reçues, notamment par les marchés.

« Les profit warnings, c'est autorisé...
une fois tous les vingt ans ! »

En cas d'écart constaté entre le réalisé et les prévisions annoncées, le directeur financier est souvent mis personnellement sur la sellette. C'est à lui qu'incombe la tâche d'expliquer l'écart entre la prévision et la réalité, mais aussi de proposer les plans d'action pour remettre la performance en ligne avec les attentes des marchés comme de la Direction Générale. Ici aussi, l'échelle de temps a changé : il faut réagir dès qu'on constate un écart.



« Je ne peux pas annoncer une prévision décevante sans expliquer juste après comment je vais la remettre dans le bon sens. »

« Travailler le consensus »

Les membres du Think Tank relèvent une autre dérive dans leur relation avec les marchés : la performance de l'entreprise est souvent moins jugée dans l'absolu que par rapport au consensus des analystes. Tout écart même infime entre les attentes du marché et les performances de l'entreprise doit être analysé et justifié.

L'enjeu pour les directeurs financiers des entreprises concernées devient alors de « travailler le consensus » en distillant subtilement des informations aux analystes en amont de la présentation de leurs résultats, afin de faire converger autant que possible les prévisions des marchés avec la réalité de leur performance.

On est donc bien loin d'un exercice prévisionnel destiné à anticiper la trajectoire de l'entreprise afin de prendre en temps utile les meilleures décisions. Certains participants du Think Tank, particulièrement exposés, confient que la production et l'analyse de données prévisionnelles à l'usage

presque exclusif des analystes prennent parfois le pas sur la prévision destinée à orienter la trajectoire de l'entreprise.

« On se demande parfois si les exercices de prévision sont encore utiles au pilotage de l'entreprise. »

Redonner du sens aux prévisions

Face à ces dérives, comment faire entendre la voix de la raison ?

Le financier visionnaire est celui qui sait résister à la tentation de fonder ses prévisions sur les attentes des analystes, ou les espérances des opérationnels, et s'astreint à les faire reposer sur des éléments aussi tangibles que possible.

En premier lieu, il doit faire accepter à ses interlocuteurs que, par définition, toute prévision renferme une part d'incertitude. Plusieurs membres du Think Tank relèvent une évolution dans ce sens, au moins en interne : leurs directions générales ont pris leur parti de leur incapacité à anticiper les vicissitudes de leur chiffre d'affaires, et préfèrent dorénavant mettre la pression sur la maîtrise des coûts et sur le cash.



« Faute de pouvoir maîtriser la top-line,
on se concentre sur la bottom-line. »

Résister au diktat des marchés reste souvent plus compliqué. La relation avec les analystes doit demeurer un échange, et plusieurs membres du groupe soulignent que les informations recueillies auprès de ceux-ci sur l'évolution du marché et de la concurrence leurs sont également précieuses pour orienter la prise de décision en interne.

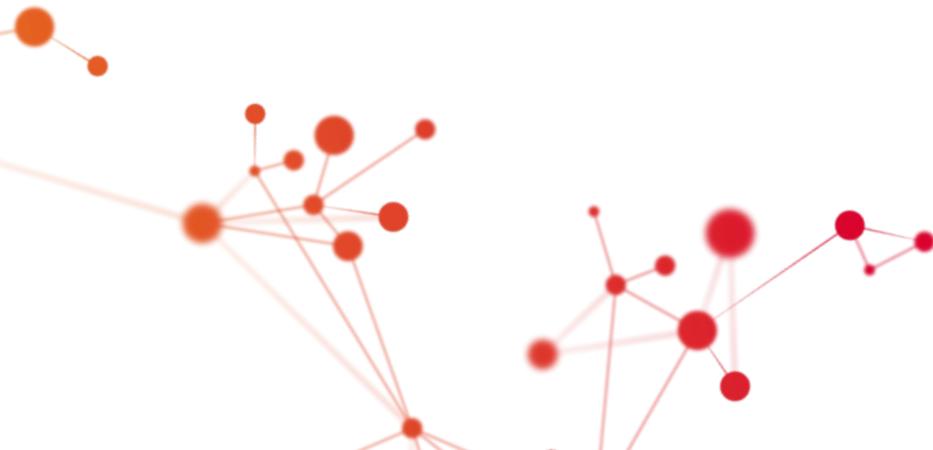
Donner du sens à la prévision, c'est aussi élargir son champ de vision et mieux prendre en compte son environnement immédiat. Cela implique de passer du temps avec les clients, fournisseurs, partenaires membres de ce qu'on appelle aujourd'hui « l'entreprise étendue ». Un des membres du groupe a ainsi constitué un panel de clients qu'il anime régulièrement pour mieux anticiper les tendances de son marché.

« On passe du temps avec les clients.
On croise les avis intérieurs et extérieurs
pour améliorer nos prévisions »

Redonner du sens à la prévision, ce n'est donc pas faire disparaître l'incertitude, mais bien plutôt faire comprendre aux clients internes et externes que celle-ci est inhérente à l'exercice prévisionnel. C'est aussi les inciter à avoir des attentes raisonnables en termes de fiabilité et de niveau de détail. Pour mener à bien cette mission délicate, le financier visionnaire aura besoin de toutes ses qualités humaines et relationnelles de business partner !



Budget :
des vertus qui résistent à la crise





Budget : des vertus qui résistent à la crise

- Quelles sont les limites du processus budgétaire, dans le contexte de crise actuel ?
- Pourquoi les directeurs financiers lui restent-ils malgré tout attachés ?
- Comment l'articulent-ils avec les processus de prévision ?

Dans un contexte où il devient presque impossible de prédire à trois ou six mois, on pourrait croire que l'exercice budgétaire annuel a perdu sa pertinence, et ceci d'autant plus que depuis de nombreuses années, des voix s'élèvent régulièrement pour en dénoncer les faiblesses et en préconiser l'abandon pur et simple, au profit de processus de prévision plus flexibles et moins coûteux.

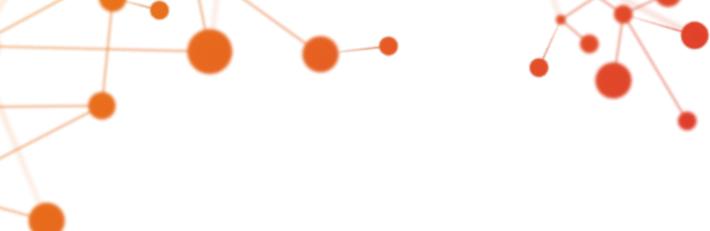
Il n'en est rien, selon les membres unanimes de notre Think Tank. Bien loin de montrer ses limites, le bon vieux budget résiste en effet à la crise et semble au contraire démontrer toutes ses vertus dans un contexte économique difficile.

S'ils n'envisagent pas d'abandonner le budget, les participants cherchent cependant à le revisiter afin de réduire son coût pour l'entreprise.

Haro sur le budget ?

Dans toutes les entreprises, le procès fait au processus budgétaire est toujours le même : il coûte trop cher à l'entreprise, mobilise trop d'énergie en interne, dure trop longtemps ; réalisé très en amont sur la base d'hypothèses à moyen terme, il est toujours contredit par la réalité.

Pourtant, aucun des membres de notre Think Tank ne prend au sérieux les propositions bien connues qui recommandent d'abandonner purement et simplement le budget, au profit notamment de systèmes de prévisions glissantes. C'est que malgré tous ses défauts, le budget conserve de nombreuses vertus !



Un outil de management et de mobilisation

« C'est bien simple : le budget sert à tout, sauf à prévoir la performance ».

Calé sur le rythme annuel de mesure des résultats, le budget reste d'abord le vecteur de la fixation des objectifs et de l'allocation des ressources à court terme. Il est aussi un outil de contrôle et de suivi interne pour le management qui l'utilise comme point de repère pour mesurer la progression des opérationnels, et pour les opérationnels eux-mêmes qui peuvent s'autocontrôler (sur des objectifs commerciaux ou des coûts standards par exemple).

Mais pour le directeur financier visionnaire, le processus budgétaire est avant tout un outil de management des hommes. Le rendez-vous budgétaire annuel est en effet un moment clé de partage, de mobilisation et de motivation des opérationnels. L'implication des opérationnels dans le processus budgétaire permet de les sensibiliser sur les incidences de leurs choix. Le budget leur donne ainsi l'opportunité d'échanger sur la performance et de déclencher ensemble des plans d'actions.

« Le budget permet de redonner chaque année un élan à l'entreprise. ».

A défaut d'être vraiment utile à l'entreprise pour prévoir sa performance, le processus budgétaire est donc l'occasion pour les opérationnels de prendre du recul sur leurs opérations, et pour le directeur financier de mobiliser l'entreprise sur des objectifs communs à court et moyen terme.

Un budget plus léger

S'il n'est donc guère question de se passer du budget, les membres du Think Tank sont cependant unanimes sur la nécessité d'en maîtriser le coût pour l'entreprise. En pratique, ils ont mis en œuvre des aménagements pour simplifier le processus budgétaire.

Ces aménagements portent notamment sur le volume et le niveau de détail des informations échangées, et sur le nombre d'itérations nécessaires pour aboutir à la version finale.

Il est en effet crucial de ne pas donner une dimension trop analytique à la planification et de combiner l'approche « top-down », consistant à décliner dans les unités des objectifs fixés au niveau global, et la remontée « bottom-up » des éléments de terrain. Tout l'art du directeur financier visionnaire consiste naturellement à doser savamment les deux méthodes.

Dans le souci de gagner du temps, on observe cependant une tendance à renforcer le volet « top-down ». Plusieurs

I Budget : des vertus qui résistent à la crise



entreprises ont adopté la pratique du séminaire budgétaire, tenu en comité restreint sur deux ou trois jours, à l'issue duquel les éléments de cadrage généraux (limités aux grands indicateurs) sont déterminés, et ne sont plus négociés par la suite.

Sur le terrain, la marge de manœuvre des opérationnels réside alors essentiellement dans la définition des plans d'action et des objectifs intermédiaires. Même si tout semble déjà « ficelé » à ce stade, le directeur financier doit conserver la flexibilité nécessaire pour pouvoir rectifier le tir au besoin en fonction des informations remontées par le terrain.

Les membres du Think Tank s'accordent à présenter le budget comme un processus collaboratif dont le bon fonctionnement repose sur la capacité à réunir les directions autour d'une même table. Les nouvelles technologies peuvent offrir de nouvelles possibilités dans ce domaine. Parmi les pratiques émergentes, figurent :

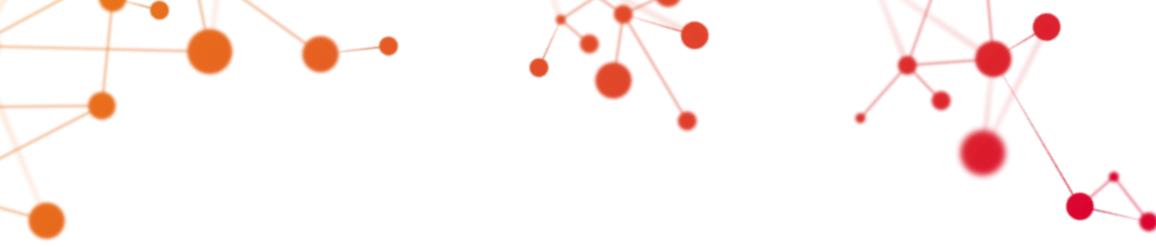
- l'utilisation des réseaux sociaux pour fluidifier la communication entre les différents acteurs,
- la mise en place de plateformes, espaces collaboratifs partagés et personnalisés pour communiquer des informations, en remplacement des emails,
- l'utilisation d'applications pour smartphones permettant de recevoir et d'échanger les éléments de cadrage et les données budgétaires.

Le Rolling Forecast s'impose comme le complément, et non le substitut du budget

Le rolling forecast (ou prévision glissante) a souvent été présenté comme le remède universel à tous les maux du budget. Rappelons qu'il s'agit, plutôt que de prévoir la performance jusqu'à la fin de l'exercice, de se projeter régulièrement sur un nombre fixe de périodes (en général, un certain nombre de trimestres).

« On a déjà du mal à prévoir à cinq mois, alors sur cinq trimestres... »

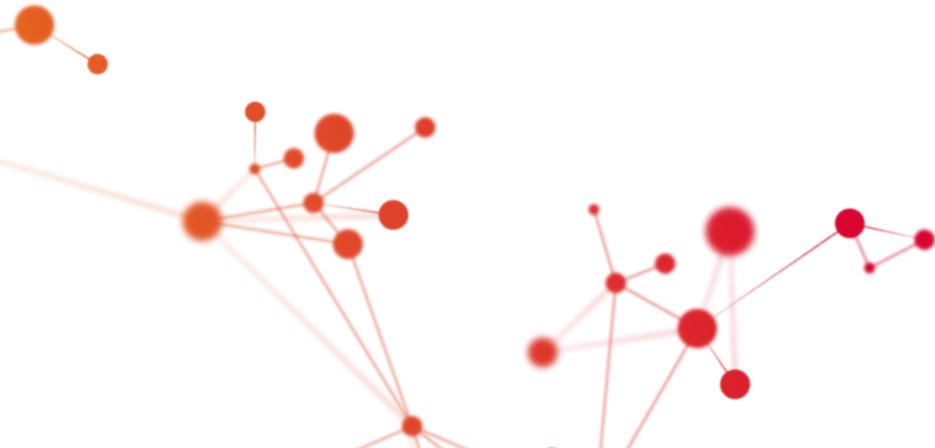
En pratique, les membres du Think Tank dans leur grande majorité pratiquent le rolling forecast, mais en complément du budget dont nous avons rappelé plus haut les avantages. Si la théorie veut que le rolling forecast s'opère sur un horizon glissant de cinq à six trimestres, en pratique les membres s'accordent à dire que, du fait de toutes les incertitudes évoquées plus haut, le processus n'a plus vraiment de sens au-delà de deux trimestres. Un horizon plus long est par ailleurs difficile à faire accepter en interne car les objectifs et incentives restent généralement fixés sur une base annuelle.



Les directeurs financiers visionnaires continuent de s'appuyer sur le bon vieux processus budgétaire. Mais il s'agit dorénavant d'un processus allégé au possible, dans lequel on se concentre sur l'essentiel pour valoriser l'échange, et le partage. Complété d'un dispositif de prévisions glissantes à quelques mois, ce budget revisité devient alors un outil de mobilisation des opérationnels et d'alignement sur des objectifs communs.



Cash : la mobilisation générale





Cash : la mobilisation générale

- Pourquoi la maximisation du cash concerne-t-elle toute les fonctions de l'entreprise ?
- Quel doit être le rôle du directeur financier face à cet enjeu ?
- Comment peut-il s'y prendre pour mobiliser efficacement tous les acteurs concernés ?

Sans surprise, tous les directeurs financiers membres du Think Tank confirment que l'optimisation du cash figure au sommet de leur liste de priorités, et que son importance relative s'est fortement accrue ces dernières années.

Ce constat est valide non seulement pour les entreprises qui sont structurellement « cash poor », mais aussi pour celles qui sont, du fait de leur activité, « cash rich », et restent confrontées à la nécessité d'optimiser le financement de leurs investissements et acquisitions.

Tous s'accordent également pour reconnaître que l'optimisation du cash est un enjeu éminemment transverse. C'est au directeur financier qu'il appartient de mobiliser les autres fonctions de l'entreprise.

Une mission essentielle du directeur financier

Les directeurs financiers ont aujourd'hui pleinement conscience de l'enjeu d'une mobilisation des différentes populations autour des problématiques d'optimisation du cash. Tous les membres du Think Tank ont engagé, dans

leurs entreprises respectives, ce combat il y a plusieurs années. Leur action revêt plusieurs formes.

Partenaire de la direction générale pour toutes les décisions stratégiques, le directeur financier visionnaire veille naturellement à la prise en compte du volet cash dans l'analyse de rentabilité préalable à la prise de décision.



Il est à ce titre partie prenante de tous les projets d'investissement, notamment sous l'angle du financement, y compris dans le cas d'investissements à relativement court terme.

Le directeur financier visionnaire veille également à la prise en compte de l'impact des décisions commerciales sur le cash. Il est systématiquement impliqué dans les réponses aux grands appels d'offres ou dans les décisions de lancement de nouveaux produits ou activités. Il est directement associé à la négociation ou à la validation des conditions contractuelles qui ont un impact direct sur le cash, comme les échéanciers de paiement ou retenues de garantie, et dispose de fait d'un droit de veto au cas où la recherche du chiffre d'affaires se ferait au détriment du cash.

De même, il peut également être amené à se prononcer sur la sélection des clients et des fournisseurs, en fonction du risque qu'ils représentent ou de leur impact sur le DSO.

Le cash devient également un critère stratégique déterminant pour la définition du portefeuille d'activités de l'entreprise. Ainsi, un des membres du groupe a convaincu sa direction générale qu'il était préférable d'investir dans le redesign de produits existants, plutôt que de lancer une nouvelle ligne de produits qui aurait entraîné des investissements dont le financement aurait in fine pesé excessivement sur la rentabilité de l'entreprise.

Un travail permanent de pédagogie et de communication

Les directeurs financiers consacrent beaucoup d'énergie à sensibiliser les opérationnels aux enjeux financiers liés à leurs activités, et notamment à la nécessité de maîtriser le cash.

« Lors de mon intervention devant les managers du groupe, j'ai parlé du cash la moitié du temps. »

Selon la situation de l'entreprise, ce travail de sensibilisation se révèle plus ou moins difficile. Dans les entreprises structurellement pauvres en cash, la sensibilisation des opérationnels aux bonnes pratiques liées, par exemple, à la facturation et au recouvrement date souvent de plusieurs années, et les messages sont relativement bien compris. A l'inverse, les directeurs financiers des entreprises « cash rich » doivent souvent faire un effort supplémentaire de communication et de pédagogie pour faire comprendre à leurs interlocuteurs que, même si la trésorerie est structurellement excédentaire, la performance de l'entreprise comme sa valorisation dépendent en grande partie de sa capacité à maximiser les fonds disponibles et à les utiliser au mieux.

I Cash : la mobilisation générale



Il se révèle plus simple de sensibiliser certaines fonctions que d'autres. Ainsi, les acheteurs sont directement concernés par les problématiques de cash, et sont donc naturellement plus à l'écoute que les commerciaux, par exemple. L'enjeu pour le directeur financier est de s'adapter à chaque population à la fois dans son discours et dans l'instauration de mesures visant à optimiser le cash.

« La valorisation de l'entreprise se mesure par rapport au cash. Si on a compris ça, on a tout compris. »

La communication auprès des opérationnels doit être régulière et continue. Ceci est d'autant plus vrai dans les secteurs qui connaissent un fort niveau de turnover.

Généralement, l'expérience montre que les opérationnels sont naturellement sensibles aux enjeux de rentabilité, mais qu'ils perçoivent souvent moins bien les enjeux liés à la structure financière de l'entreprise. Un enjeu clé pour le directeur financier est donc de faire apparaître le lien entre le cash et la rentabilité, en particulier la rentabilité des capitaux employés. Plus qu'une culture du cash, c'est en fait une culture du financement qu'il s'agit de diffuser dans l'entreprise.

« Il faut faire comprendre aux opérationnels que la ressource financière est limitée, et qu'elle a un coût »

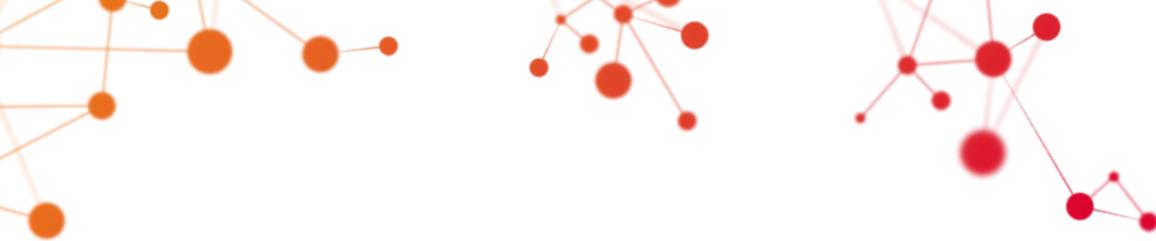
Parler de capitaux investis ou de capitaux employés permet de remettre en perspective la problématique du cash, et de sensibiliser les opérationnels aux enjeux du financement des activités.

Enfin, le meilleur moyen pour les financiers de mobiliser les opérationnels sur les enjeux du cash reste de leur montrer l'exemple. Un membre du Think Tank leur conseille d'ailleurs de « se retrousser les manches » pour travailler directement sur les contrats aux côtés des opérationnels et ... créer un peu plus de culture par la même occasion !

Incitations individuelles et collectives

Les membres du Think Tank ont mis en place divers mécanismes d'incitation pour motiver les opérationnels sur la maximisation du cash.

On retrouve quasi-systématiquement, au niveau des dirigeants et managers de haut niveau, un mécanisme d'incitation des managers sous forme d'une part de la rémunération variable. Cette part de la rémunération est particulièrement significative pour les managers de la fonction finance. Ainsi,



dans un des groupes représentés, elle représente 30% de la rémunération variable des directeurs financiers et directeurs de contrôle de gestion de pays et de région ; et 15 à 20% de celle des directeurs d'entités et responsables de grands comptes.

« Il faut aussi qu'ils s'intéressent au cash généré par leur activité. »

Les pratiques diffèrent davantage en matière d'incitation des opérationnels de terrain. Un consensus se dégage pour recommander de parler en termes de contribution concrète aux objectifs généraux, plutôt que de « cascader » à toute force les indicateurs globaux aux niveaux les plus fins de l'organisation. Ainsi, un objectif d'optimisation du BFR est parfait au niveau du management d'une entité, mais ne sera pas motivant au niveau du terrain car il est trop transverse ; il est préférable de le décliner par des objectifs plus fins et plus opérationnels par métier ; par exemple, pour le service client, la réduction du nombre d'impayés, ou la production d'un plan de réduction des litiges liés au processus de facturation.

La quantité de paramètres à prendre en compte dans les problématiques de cash peut inciter à la définition d'indicateurs composites complexes, qui au final ne seront

pas bien compris par les opérationnels. Ainsi, le ROCE (rentabilité des capitaux employés) apparaît aux yeux du groupe comme l'indicateur le mieux adapté pour mesurer la performance financière d'une entreprise ; mais il est trop complexe pour être utilisé à des fins de communication et de mobilisation des opérationnels, et doit donc rester au niveau des dirigeants. Il faut donc s'adapter aux populations dans le choix des indicateurs et privilégier la simplicité pour gagner en efficacité.

La déclinaison locale des indicateurs et objectifs doit tenir compte de la réglementation, de la culture, et de la maturité des différents pays. L'exemple le plus évident en est la grande variété des délais de paiement d'un pays à l'autre. Il peut être ainsi contre-productif de fixer les mêmes objectifs de DSO aux Etats-Unis et en Italie. De même, lors de la communication sur les résultats, il est souvent plus mobilisateur de raisonner non pas en valeur absolue, mais en termes de progression.

En matière de motivation des opérationnels, un consensus se dégage en faveur d'incitations collectives reposant sur des indicateurs simples, qui démontrent une philosophie d'entreprise axée sur le cash, au détriment d'objectifs individualisés. Plusieurs membres du groupe soulignent que ce type de politique de motivation collective est particulièrement efficace dans certains pays étrangers.

Plusieurs entreprises ont inclus un objectif lié au cash

I Cash : la mobilisation générale

dans les accords d'intéressement collectif. Cette pratique présente l'intérêt de crédibiliser le discours sur le cash et d'en afficher le caractère prioritaire.

Elle fait aussi entrer l'importance de la maîtrise du cash dans « l'imaginaire collectif ». Elle oblige enfin les directeurs financiers à un effort de pédagogie salutaire lors de la négociation des accords avec les IRP et de la présentation régulière des résultats.

Les indicateurs quantitatifs peuvent être complétés avec profit par des éléments plus qualitatifs. Ainsi, dans une des entreprises représentées, la qualité de service (livraison dans les délais stricts) est le facteur clé de la satisfaction client et donc de son appétence à payer dans les délais ; un indicateur de qualité de service a donc été intégré à l'accord d'intéressement en modulateur de la note de performance initiale (bonus / malus).

Certains directeurs financiers ont aussi expérimenté avec succès la mise en place d'incitations non financières (voyage, atelier de cuisine...). Contrairement à une idée reçue, ce type d'incitations n'est pas apprécié que par les commerciaux !



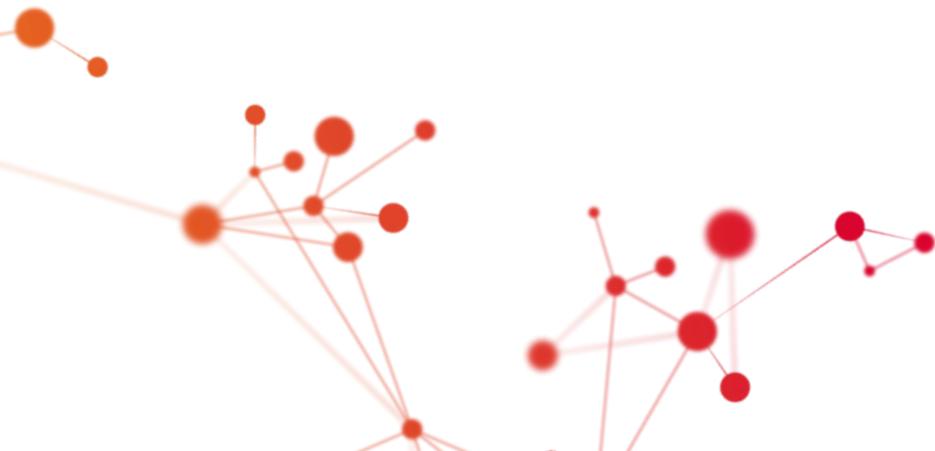
« Depuis que le cash fait partie de l'accord d'intéressement, personne n'ignore plus que c'est une priorité. »

Le combat pour l'optimisation du cash mobilise aujourd'hui toute l'entreprise. Le directeur financier est naturellement à la tête de ce mouvement collectif. Si les incitations sous forme de bonus ou d'intéressement peuvent faciliter les choses, les meilleurs résultats sont obtenus par ceux qui parviennent à diffuser une véritable culture du financement au sein de l'entreprise.





Témoignage





La transformation d'un groupe : de la naissance d'un concept à la création d'Edenred

Le concept de titre de service prépayé a vu le jour en 1962 avec la création de la marque Ticket Restaurant® en France par Jacques Borel qui parvient, en 1967 à en faire un « avantage social aux salariés ».

Tout en menant une politique de développement international agressive, notamment en Europe et en Amérique Latine, l'entreprise Jacques Borel International rejoint en 1983 le Groupe Accor dont les deux principales activités deviennent l'hôtellerie et les services prépayés. Jusqu'en 1997, le groupe se lance dans une politique de croissance externe via l'acquisition de nombreuses entreprises aux métiers très différents. Mais le niveau d'endettement élevé additionné à la complexité de gérer la transformation en simultané de métiers très différents le conduisent à recentrer son activité, en 2009, sur ses deux métiers historiques : l'hôtellerie et les services pré payés.

Chacun de ces métiers dispose d'un modèle économique propre : l'hôtellerie est une activité extrêmement capitalistique à envisager sur le long terme, alors que

les services prépayés sont caractérisés par des cycles courts et un BFR structurellement négatif (l'argent de la vente est encaissé avant la consommation de la prestation), une faible marge et des volumes de ventes très conséquents.

Ces modèles économiques très divergents se révèlent, dans un premier temps, parfaitement complémentaires : le cash disponible de l'activité de services prépayés finance les investissements de l'activité hôtellerie.

A la fin des années 2000, Accor se retrouve une nouvelle fois confronté à la problématique de gestion de la transformation en simultané de deux activités très différentes : quelle cohérence à maintenir dans un même groupe et transformer simultanément deux métiers aux modèles totalement opposés ?

En 2010, la décision est donc prise de scinder le Groupe Accor en deux et de créer Edenred. Jacques Stern, ancien directeur financier du Groupe Accor, devient le Président - Directeur Général du nouveau groupe.

Jacques Stern, PDG d'Edenred



« Dans les entreprises en transformation, le directeur financier tend à se positionner comme le bras droit du directeur général »

Jacques Stern, vous avez-vous-même exercé la fonction de directeur financier avant de prendre la direction d'Edenred ; qu'attendez-vous aujourd'hui de votre directeur financier ?

J'attends en premier lieu qu'il me soutienne dans la prise de décisions stratégiques. La prise de décisions multi-acteurs permet de minimiser les risques.

Ainsi, quand nous envisageons une opération de croissance externe, le financier doit être en mesure d'en apprécier par lui-même l'intérêt stratégique. A titre d'exemple, nous avons réalisé récemment une acquisition dans un pays émergent, qui pouvait sembler très survalorisée en termes de multiple d'EBITDA. Notre directeur financier a soutenu le projet, car au-delà d'une analyse purement financière, il mesurait l'enjeu d'une prise de position sur un marché prometteur.

Chez Edenred, le directeur financier joue donc un rôle capital dans la définition et l'application de la ligne stratégique. Il est partie prenante des décisions prises en Comité de Direction. Il participe également aux conseils d'administration et est à ce titre co-responsable des décisions stratégiques de l'entreprise vis-à-vis des administrateurs.

Faut-il y voir une nouvelle tendance dans le positionnement du directeur financier dans l'entreprise ?

J'en suis convaincu. De plus en plus, surtout dans les entreprises en transformation, le directeur financier tend à se positionner comme le bras droit du directeur général. Avec ce dernier, ils forment une communauté de décisions, une équipe pour transformer l'entreprise .

Si on prend un peu de recul, on constate que cette évolu-



Les challenges liés à la transformation d'Edenred depuis 2010

Edenred, entreprise multi locale fondée sur un système entrepreneurial de développement se trouve aujourd'hui confrontée à trois transformations importantes.

• Transformation de média / Dématérialisation

Il s'agit du passage progressif du papier au numérique : en 2009, le groupe comptait 30% de volume d'émission dématérialisé (montant total des transactions) ; l'objectif étant d'atteindre 50% en 2012 et 70% en 2016. Cet objectif a été dépassé en 2012 avec 51% de volume dématérialisé.

Cette transformation de média est à la fois un gage d'attractivité, de simplicité, de traçabilité et d'innovation. Pour être menée à bien, cette transformation implique la prise en compte de contraintes exogènes : contraintes légales / gouvernementales (déduction des charges sociales), contraintes culturelles et comportementales (dans certains pays en voie de développement, les émissions papiers sont encore privilégiées) et des contraintes endogènes avec principalement l'adhésion des équipes à ce changement stratégique. Sur ce dernier point, le principal enjeu est de faire évoluer la routine du groupe du « inconsciemment com-

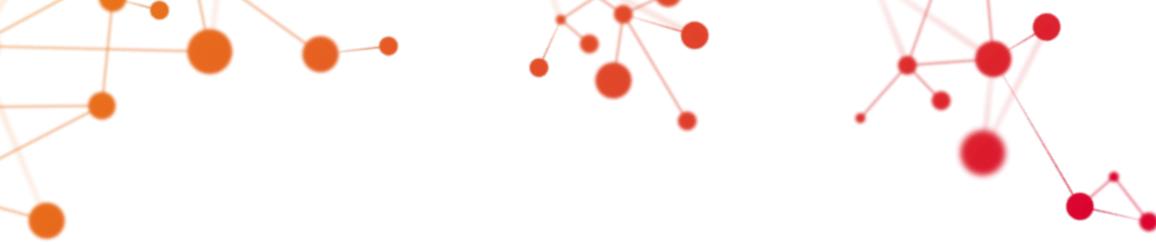
pétent » au « consciemment incompetent » puis à « consciemment compétent »,

• Diversification de l'offre

L'offre d'Edenred est actuellement composée, à près de 90%, des avantages aux salariés et, à environ 10%, de la gestion de frais professionnels. Dans le contexte économique actuel, la volonté stratégique du groupe est de se diversifier davantage par l'augmentation de la part relative de l'offre de gestion de frais professionnels, tout en conservant sa position de leader sur le premier segment. L'un des enjeux internes réside dans l'évolution de l'organisation et de la gestion des ressources humaines face à des natures d'offres différentes (gestion de cycles de ventes différents, degrés d'intégration différents dans le processus de l'entreprise, création de nouveaux procédés et outils etc.). Un autre enjeu repose sur la stratégie de croissance : la croissance organique doit-elle être privilégiée par rapport à la croissance externe ?

• Pénétration de nouveaux marchés

L'enjeu d'Edenred est de trouver de véritables relais de croissance dans les pays émergents tout en conservant une position dominante sur les marchés matures européens.



tion du rôle du directeur financier est liée à celle du rôle du PDG. C'est un phénomène particulièrement sensible dans les entreprises anglo-saxonnes. Le CEO (Chief Executive Officer) s'implique de plus en plus dans les opérations. Par conséquent, la fonction de COO (Chief Operating Officer) tend à disparaître, ou à se confondre avec celle de CEO. Dans ces conditions, le CFO (Chief Financial Officer) devient un partenaire privilégié du CEO dans la transformation. Je pense que cette disparition progressive du COO s'imposera progressivement en France, notamment dans les sociétés cotées où le CFO est déjà particulièrement exposé.

Un financier peut-il être vraiment crédible pour parler business ?

C'est à lui d'asseoir sa crédibilité et de démontrer sa pertinence en tant que « business partner ». En premier lieu, il doit avoir une très bonne connaissance du business de l'entreprise. Pour cela, il doit impérativement être confronté aux sujets opérationnels. Ainsi, j'associe régulièrement notre directeur financier aux revues stratégiques locales, ce qui lui permet de maîtriser nos métiers, de mieux appréhender les spécificités de chaque marché et de se forger une vision globale.

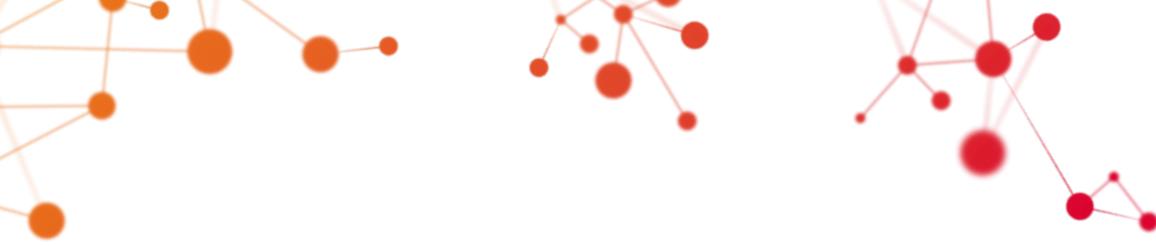
Par ailleurs, le savoir-faire « process » du directeur financier, sa maîtrise des modèles de données et sa démarche structurée, en font le référent naturel de certains sujets stra-

tégiques. Ainsi, dans un contexte de passage d'une société de production à une société d'information, dans laquelle le SI est un vecteur de création de valeur, il s'impose naturellement comme un acteur important de la refonte du SI, le garant de l'enrichissement de l'information et de sa sécurisation.

N'y a-t-il pas un risque que le directeur financier prenne trop de place dans l'entreprise ?

En effet, il faut éviter que la finance apparaisse comme hyperpuissante, au détriment des autres fonctions. Pour ce faire, la personnalité et le comportement du directeur financier sont primordiaux. Il doit savoir adopter une démarche d'écoute et de questionnement, une attitude de savoir-être vis-à-vis des autres membres du Comité de Direction. Heureusement, les tâches opérationnelles inhérentes au métier de directeur financier, comme la clôture mensuelle, n'ont pas disparu. Elles contribuent à lui faire garder les pieds sur terre !





Remerciements

CGI Business Consulting remercie chaleureusement

Jacques STERN

Président-Directeur Général d'Edenred, pour son parrainage et son soutien,

et les membres du Think Tank Direction Financière 2013-2014 :

Christophe CAUDRELIER, DCNS

André COSTE, MDC Partners, Inc.

Bruno DATHIS, SAFT

Charly FOUCAULT, PRO BTP

Marie de FREMINVILLE, Airbus Group

Vincent GAILLARD, Réseau Ferré de France

Cécile HAIMET, Studiocanal

Jean HIESSLER, Relay France

Julien TANGUY, Edenred France

Eric TERSEN, Groupe Total

Pierre VALADJI, Aldes

A propos

CGI Business Consulting, cabinet de conseil en innovation et transformation, fait partie du Groupe CGI inc. Ses consultants associent expertises sectorielles, fonctionnelles et technologiques pour accompagner les plus grandes entreprises et organisations. Parce que chaque client est unique, CGI Business Consulting a créé des méthodes de travail spécifiques permettant à chacun de prendre part au management de sa transformation et garantissant une amélioration durable de ses performances.

Fondé en 1976, Groupe CGI inc. est la cinquième plus importante entreprise indépendante de services en technologies de l'information et en gestion des processus d'affaires au monde. Grâce à ses quelque 68 000 professionnels, CGI offre un portefeuille complet de services, y compris des services-conseils stratégiques en informatique et en management, des services d'intégration de systèmes, de développement et de maintenance d'applications informatiques, de gestion d'infrastructures technologiques ainsi qu'une vaste gamme de solutions exclusives à des milliers de clients à l'échelle mondiale à partir de ses bureaux et centres mondiaux de prestation de services dans les Amériques, en Europe et en Asie-Pacifique. CGI génère des revenus annuels de plus de 10 milliards de dollars canadiens et la valeur estimée de son carnet de commandes dépasse 19 milliards de dollars canadiens. Les actions de CGI sont inscrites à la Bourse de Toronto (GIB.A) ainsi qu'à la Bourse de New York (GIB). Site Web : www.cgi.com

