


BAROMÈTRE φ (PHI)


2008





SOMMAIRE



	INTRODUCTION	04
SYNTHÈSE : CE QU'IL FAUT RETENIR DU PREMIER BAROMÈTRE 	PHI	06
	TÉMOIGNAGE	10
LES DIRECTEURS FINANCIERS INTERVIENNENT DANS L'ENSEMBLE DES PROCESSUS		12
FOCUS : LES DAF ET LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION		18
LES DIRECTEURS FINANCIERS CONTRIBUENT À LA STRATÉGIE		22
	AVIS D'EXPERTS	26
UNE VOIE D'ACCÈS À LA DIRECTION GÉNÉRALE ?		28
	AVIS D'EXPERTS	32

INTRODUCTION

Le premier “Baromètre Phi” est une étude basée sur une analyse quantitative des tendances et perspectives des directions financières, auprès d’un échantillon d’entreprises françaises supérieures à 1.000 salariés.

Elle est éclairée par les résultats de l’enquête annuelle mondiale, menée depuis huit ans par CSC, sur les systèmes d’information opérationnels et financiers, auprès de 700 grandes entreprises.

Démarche et méthodologie

Pour cette première édition du “Baromètre Phi”, réalisée en collaboration avec l’institut de sondage TNS Sofres, un échantillon de directeurs et responsables administratifs et financiers, directeurs et responsables financiers, directeurs et responsables comptables et financiers appartenant à des entreprises dont la taille est supérieure à 1.000 salariés, a été interrogé sur la position, les préoccupations, les performances, la fonction, et le système d’information comptable et financier des directeurs financiers.

Méthode d’interview

Le questionnaire a été réalisé selon la méthode CATI (Computer Assisted Telephone Interview) entre juillet et décembre 2007.

Les résultats de cette étude française sont éclairés par ceux obtenus quelques mois plus tôt par l’enquête mondiale de CSC et de Financial Executives International.

L’enquête quantitative a également été complétée par quelques entretiens qualitatifs avec des experts de la fonction financière (directeurs financiers, cabinet de recrutement, avocat spécialisé dans le droit pénal des affaires).

Cible et échantillon

Entreprises privées et semi-publiques

- comprenant un effectif salarié minimum en France de 1000 personnes
- localisées en France métropolitaine



Les 80 répondants ont été interrogés (sans objectifs détaillés en termes de secteur d'activité ou de taille d'entreprises). Ils représentent les fonctions cibles suivantes :

- directeur/responsable administratif et financier
- directeur/responsable financier
- directeur/responsable comptable et financier

In fine un redressement de l'échantillon a été effectué afin d'assurer sa représentativité par rapport à la population des entreprises françaises des secteurs d'activité cibles comprenant au moins 1000 salariés.

SYNTHÈSE

CE QU'IL FAUT RETENIR DU PREMIER BAROMÈTRE φ

Les directeurs financiers veillent à la rentabilité de l'entreprise et à sa capacité à financer son développement. La fonction finance s'articule autour des missions traditionnelles suivantes : assurer la sécurité financière de l'entreprise, mesurer sa performance économique et financière, être le garant de la qualité des informations comptables et financières, apprécier l'intérêt économique des plans et des projets, mettre à disposition les ressources financières nécessaires à l'exploitation de l'entreprise.

L'internationalisation de l'économie, la crise boursière des années 2000, l'implication croissante des investisseurs comme les "hedge funds" ou les "private equity", la mise en place de nouvelles règles comptables internationales... ont amené la fonction finance et les directeurs financiers à prendre une nouvelle dimension. L'accélération des cycles, le renfort de la réglementation et la raréfaction des liquidités exercent une influence importante sur l'évolution des directeurs financiers.

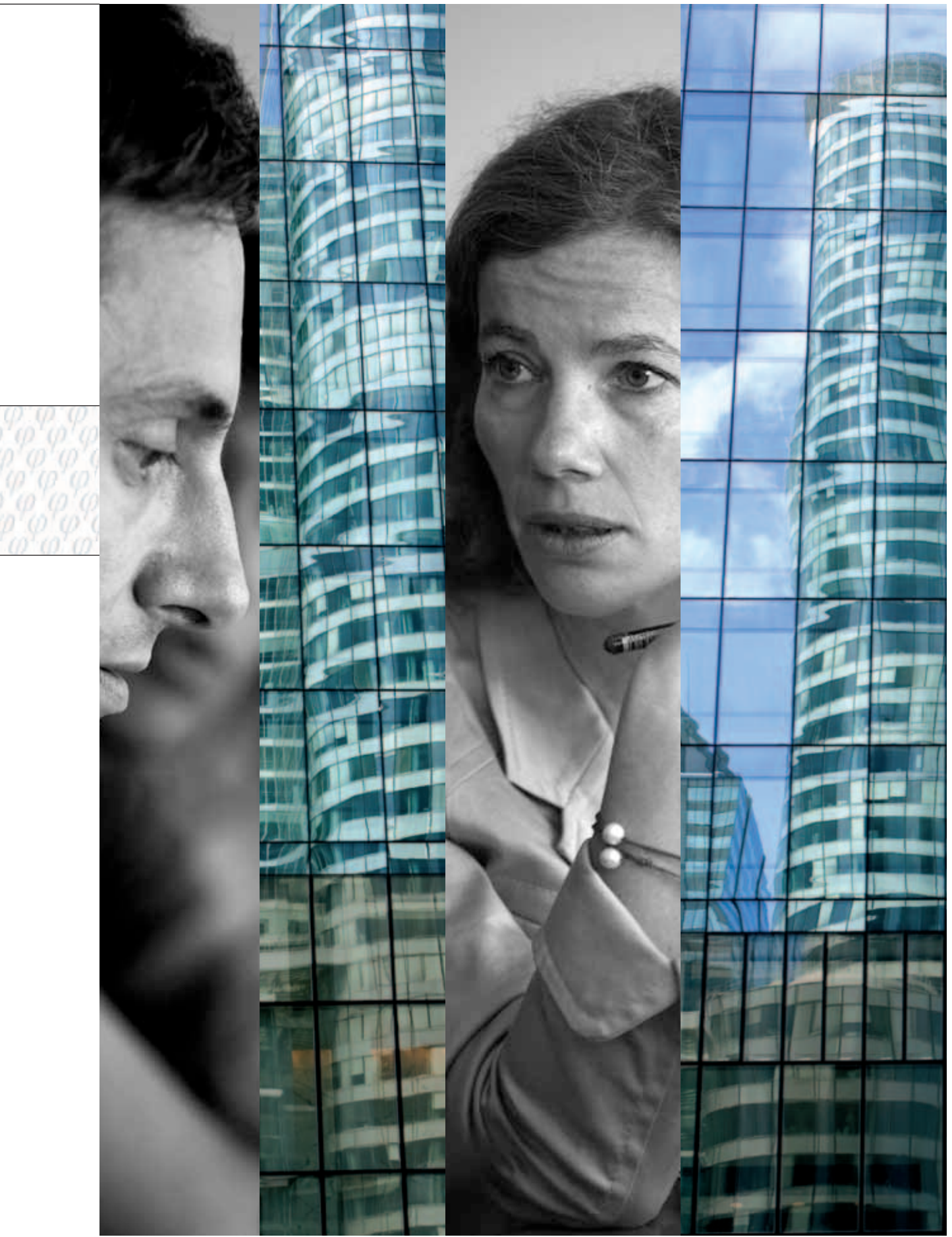
Les directeurs financiers jouent désormais un rôle majeur dans les processus et la stratégie de l'entreprise, et possèdent des qualités spécifiques leur permettant d'étendre le périmètre de leurs responsabilités.

Les directeurs financiers interviennent dans l'ensemble des processus

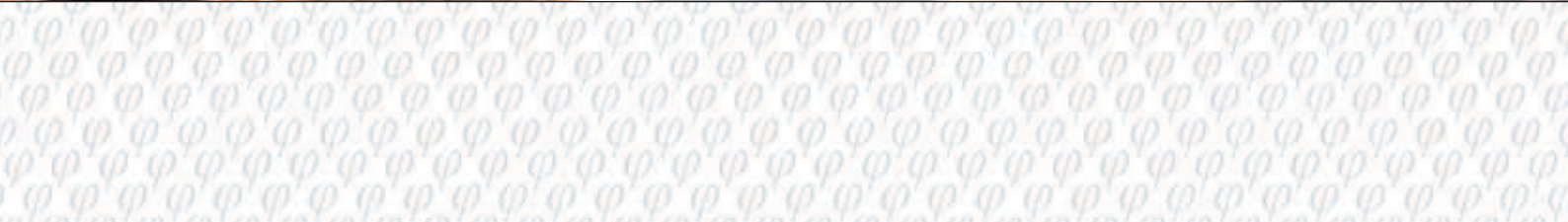
L'étude CSC-Cegid montre que le champ de compétence des directeurs financiers s'étend au-delà de leur périmètre traditionnel : stratégie, pilotage, opérationnel. Ils interviennent dans la quasi-totalité des processus de l'entreprise, qu'il s'agisse des processus

financiers ou des processus opérationnels : les systèmes d'information ; la gestion des risques ; les achats ... Selon la nature des processus, le rôle des directeurs financiers alterne entre celui d'acteur, de contrôleur, voire de contradicteur (ils ont un droit de veto).

Les systèmes d'information sont au coeur des préoccupations des



φ φ φ
 φ φ φ
 φ φ φ
 φ φ φ
 φ φ φ
 φ φ φ
 φ φ φ
 φ φ φ
 φ φ φ
 φ φ φ



directeurs financiers, notamment pour l'amélioration de la performance de leur fonction. L'automatisation de la production de l'information financière, sa rapidité d'obtention et sa traçabilité figurent parmi leurs enjeux prioritaires. Leurs axes d'amélioration prioritaires sont la rationalisation des reportings, le contrôle des risques et la prévision de la performance. Après avoir consenti d'importants investissements, les directeurs financiers cherchent à utiliser tout le potentiel des outils en place.

Comme le montre l'enquête, les préoccupations prioritaires de la direction financière portent sur la fiabilité des données comptables et de gestion, ainsi que la maîtrise des risques. Le respect des normes et des réglementations est la première contribution de la direction financière à la gouvernance d'entreprise. Ces réglementations participent à l'amélioration de la confiance des actionnaires et à la définition d'une cartographie des risques. En effet, l'essor de la mondialisation a multiplié les échanges et accru les risques : risques opérationnels, risques environnementaux, risques d'image, risques de gouvernance... Les directeurs financiers jouent un rôle majeur dans la maîtrise des risques, notamment par leur contribution aux différents comités spécialisés : comité d'audit, comité des comptes, comité des rémunérations.

Ces éléments confirment que l'implication des directeurs financiers dans l'ensemble des processus vise à rassurer les actionnaires et les marchés en garantissant la pérennité et la solvabilité de l'entreprise.

Les directeurs financiers contribuent à la définition de la stratégie

Au fil des années, la contribution des directeurs financiers n'a cessé de se renforcer dans le domaine de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. La fonction finance participe à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise et joue un rôle de conseil et d'orientation.


Elle participe à la politique de développement de l'entreprise, à la fois pour les projets de croissance externe (nouvelles acquisitions, joint-ventures, cessions...) et pour les projets de croissance interne (lancement de nouvelles offres, décisions d'investissement...). Les directeurs financiers sont écoutés des directions générales. Il est d'ailleurs de plus en plus fréquent de les voir siéger en tant que membre clé d'un comité de direction.

Les directeurs financiers exercent une influence majeure sur les conditions nécessaires à l'essor de l'entreprise : mobiliser les investissements sur les activités en croissance plutôt que sur le maintien de l'existant ; adapter les modèles économiques aux



EN BREF

- LES DIRECTEURS FINANCIERS INTERVIENNENT DANS L'ENSEMBLE DES PROCESSUS
- LES DIRECTEURS FINANCIERS CONTRIBUENT À LA DÉFINITION DE LA STRATÉGIE
- UNE VOIE D'ACCÈS VERS LA DIRECTION GÉNÉRALE
- L'ACCÉLÉRATION DES CYCLES, LE RENFORT DE LA RÉGLEMENTATION ET LA RARÉFACTION DES LIQUIDITÉS EXERCENT UNE INFLUENCE IMPORTANTE SUR L'ÉVOLUTION DES DIRECTEURS FINANCIERS



métiers ou régions en forte croissance. Pour réussir ce challenge stratégique, les directeurs financiers doivent lever les barrières culturelles et organisationnelles.

Comme indiqué ci-avant, les directeurs financiers jouent un rôle à la fois opérationnel et stratégique. Plus de 20 % d'entre eux prennent des responsabilités au sein de la direction générale. Pour ceux qui souhaitent continuer dans cette voie, des qualités spécifiques sont requises.

Une voie d'accès vers la direction générale ?

Le rôle des directeurs financiers est donc à la fois celui d'un financier, d'un homme de stratégie et d'un professionnel ayant l'expérience de l'international. Pour accéder à la direction générale, les directeurs financiers doivent correspondre à un profil type basé sur trois déterminants principaux : la capacité à manager des équipes ; la capacité à communiquer ; la capacité à prendre des risques.

Le management des hommes et des femmes représente un enjeu important pour les directeurs financiers. Ils doivent à la fois recruter, fidéliser et manager leurs ressources. La crainte d'un manque de compétences au sein de leurs équipes est alimentée par le renforcement de la technicité de la fonction. Ils doivent également savoir collaborer avec les différentes équipes de l'entreprise. En effet, les clients de la fonction finance ont de fortes

attentes en termes de pilotage, de stratégie et de valeur ajoutée. La communication est aussi un enjeu prioritaire pour les directeurs financiers, qui deviennent le porte parole de l'entreprise vis-à-vis des partenaires extérieurs. Les objectifs prioritaires de la communication financière sont la visibilité de la stratégie et la crédibilité du management. En externe, les directeurs financiers doivent expliquer la performance financière de l'entreprise auprès des marchés financiers et être capables d'expliquer la stratégie suivie. En interne, ils doivent collecter et analyser au plus vite les chiffres clés des activités.

En outre, les directeurs financiers doivent accompagner la prise de risque, qui constitue l'une des conditions de la croissance. Il existe une ambivalence entre l'aversion naturelle des directeurs financiers par rapport aux risques et leur obligation de faire des choix dans l'exercice de leur fonction. Une étude récente menée par le magazine CFO Europe indiquait justement que 45 % des directeurs financiers considèrent leur PDG comme étant trop optimiste. Leur capacité à prendre des risques, plutôt que de les freiner, et à les assumer est l'un des critères les plus importants par rapport à l'évolution de leur carrière.

Sous la pression des marchés, la plupart des entreprises s'orientent vers un pilotage de leur activité sous l'angle financier. Dans le même temps, les directeurs financiers sont davantage exposés à des risques pénaux dans l'exercice de leur fonction.

TÉMOIGNAGE

PHILIPPE NICOLAS
DIRECTEUR FINANCIER DE FRANCE TÉLÉVISIONS

PARCOURS

2004

DIRECTEUR FINANCIER DE FRANCE TÉLÉVISIONS
MEMBRE DU COMITÉ DE DIRECTION DU GROUPE,
PRÉSIDENT DE LA SOFICA FRANCE TÉLÉVISIONS IMAGES 2,
ADMINISTRATEUR DE FRANCE TÉLÉVISIONS PUBLICITÉ,
FRANCE TÉLÉVISIONS DISTRIBUTION,
MULTIMÉDIA FRANCE PRODUCTION, FRANCE 4.

2002

DIRECTEUR FINANCIER ADJOINT DE FRANCE TÉLÉVISIONS

2001

RESPONSABLE DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES
À LA HOLDING DU GROUPE FRANCE TÉLÉVISION

2000

MEMBRE FONDATEUR DU SITE LEDEFI.COM,
SITE DU DÉFI FRANÇAIS POUR LA COUPE DE L'AMERICA
ET DE TOUS LES DÉFIS SPORTIFS, CULTURELS ET SOLIDAIRES

1999

CONSEILLER DE SYNTHÈSE BUDGÉTAIRE AU CABINET
DU MINISTRE DE L'ECONOMIE,
DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE

1997

ATTACHÉ FINANCIER À LA MISSION PERMANENTE
DE LA FRANCE AUPRÈS DES NATIONS-UNIES

1993

ADMINISTRATEUR CIVIL À LA DIRECTION DU BUDGET,
AU MINISTÈRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

FORMATION

ENA
IEP PARIS
ESSEC



“Le directeur financier est associé en amont de toute réflexion et doit être une force de proposition.”

Comment se positionnent les directeurs financiers par rapport aux processus de l'entreprise ?

Dès lors que beaucoup de processus dans l'entreprise ont une composante financière, les directions financières sont naturellement impliquées dans la plupart d'entre eux, y compris dans les processus métiers. Le rôle du directeur financier est bien entendu de s'assurer que ces processus sont fiables en termes de contrôle des risques, mais aussi qu'ils sont le plus simple et le plus fluide possibles, et en particulier qu'ils répondent aux besoins des métiers. Cette convergence des financiers et des gens de métier « dans » les processus est l'une des premières étapes d'un langage commun au sein de l'entreprise. Elle fait apparaître les processus comme un des éléments clés du pilotage de l'entreprise et non comme une contrainte externe.

Quel est le rôle du directeur financier dans la stratégie de l'entreprise ?

Le rôle du directeur financier par rapport à la stratégie de l'entreprise est d'autant plus capital dans un monde où la composante financière de toute stratégie devient souvent prédominante. Dans ces conditions, le directeur financier participe d'abord à la stratégie de l'entreprise en évaluant les impacts financiers des scénarios envisagés et en consolidant toutes les options dans la mécanique du plan d'affaires, mais son rôle va bien au-delà. Etant impliqué dans la plupart des processus de l'entreprise et ayant donc une bonne connaissance de celle-ci sous tous ses aspects, le directeur financier est associé en amont de toute réflexion et doit être une force de proposition. Il est d'autant plus pertinent à le faire qu'il aura instauré un vrai dialogue avec ses homologues des autres filières (métiers, RH, technique et

informatique...) et que l'ensemble des ses équipes financières abordent leur travail quotidien dans le même état d'esprit sur le terrain.

Quelles qualités doit avoir un directeur financier pour évoluer, éventuellement vers des responsabilités de direction générale ?

Si la technicité est un socle minimal assurant la fiabilité des travaux réalisés et la légitimité du directeur financier, ses qualités pour progresser doivent être beaucoup plus étendues. Il doit avoir une certaine hauteur de vue, une capacité à intégrer tous les paramètres de l'entreprise (stratégiques, sociaux...) et pas seulement financiers, à se projeter de l'avant et à être constamment force de proposition pour faire bouger l'entreprise, dans des économies en perpétuelles mutations, tous secteurs confondus. Ces qualités intellectuelles doivent nécessairement être doublées de qualités humaines et managériales pour avoir un impact sur le réel : capacité de conviction et d'entraînement, auprès des équipes tout autant que des décideurs, aptitude à l'écoute, à travailler et faire travailler les autres en mode projet, à s'impliquer personnellement dans la conduite du changement.



LES DIRECTEURS FINANCIERS INTERVIENNENT DANS L'ENSEMBLE DES PROCESSUS

L'étude CSC-Cegid montre que le champ de compétence des directeurs financiers s'étend au-delà de leur périmètre traditionnel : stratégie, pilotage, opérationnel. Ils interviennent dans la quasi-totalité des processus de l'entreprise, qu'il s'agisse des processus financiers ou des processus opérationnels : les systèmes d'information ; la gestion des risques ; les achats ... Selon la nature des processus, le rôle des directeurs financiers alterne entre celui d'acteur, de contrôleur, voire de contradicteur (ils ont un droit de veto).



Les systèmes d'information sont au cœur des préoccupations des directeurs financiers, notamment pour l'amélioration de la performance de leur fonction. L'automatisation de la production de l'information financière, sa rapidité d'obtention et sa traçabilité figurent parmi leurs enjeux prioritaires. Leurs axes d'amélioration prioritaires sont la rationalisation des reportings, le contrôle des risques et la prévision de la performance. Après avoir consenti d'importants investissements, les directeurs financiers cherchent à utiliser tout le potentiel des outils en place.

Comme le montre l'enquête, les préoccupations prioritaires de la direction financière portent sur la fiabilité des données comptables et de gestion, ainsi que la maîtrise des risques. Le respect des normes et des réglementations est la première contribution de la direction financière à la gouvernance d'entreprise. Ces réglementations participent à l'amélioration de la confiance des actionnaires et à la définition d'une cartographie des risques. En effet, l'essor de la mondialisation a multiplié les échanges et accru les risques : risques opérationnels, risques environnementaux, risques d'image, risques de gouvernance... Les directeurs financiers jouent un rôle majeur dans la

maîtrise des risques, notamment par leur contribution aux différents comités spécialisés : comité d'audit, comité des comptes, comité des rémunérations.

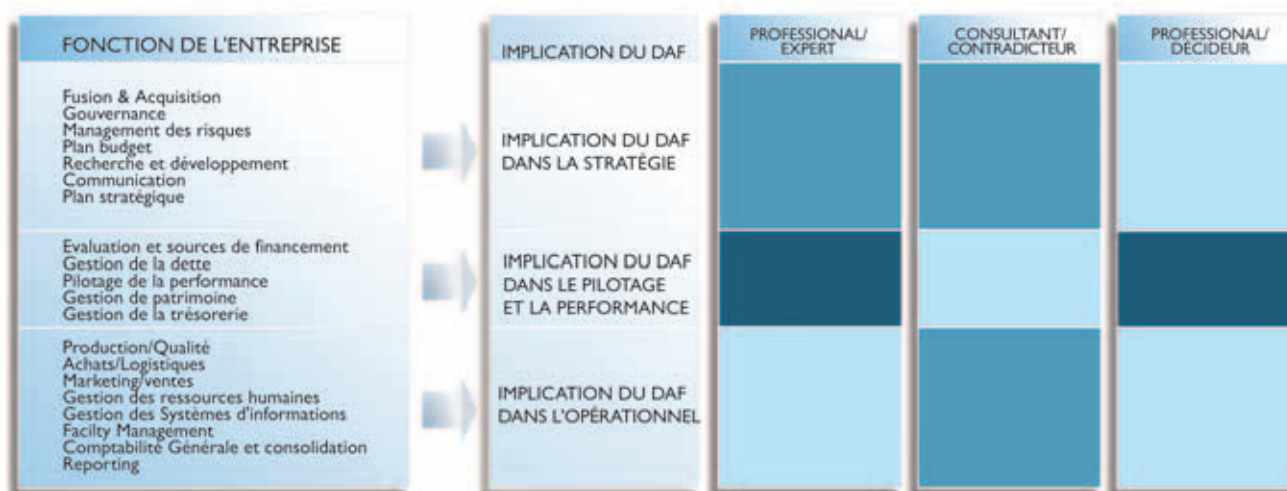
Ces éléments confirment que l'implication des directeurs financiers dans l'ensemble des processus vise à rassurer les actionnaires et les marchés en garantissant la pérennité et la solvabilité de l'entreprise.

Voici la vision synthétique actuelle du niveau d'implication des directeurs financiers au sein des différentes fonctions et processus de l'entreprise. Celle-ci a été qualifiée par rapport à la typologie suivante :

- Expert (ou « Professional »)
- Contradictoire (ou « Consultant »)
- Décideur (ou « Executive »)

Nous avons ensuite classé cette typologie en fonction du niveau d'implication des directeurs financiers :

-  Faible,
-  Moyenne,
-  Forte.



Les directeurs financiers interviennent dans toutes les grandes fonctions de l'entreprise, avec des rôles différents

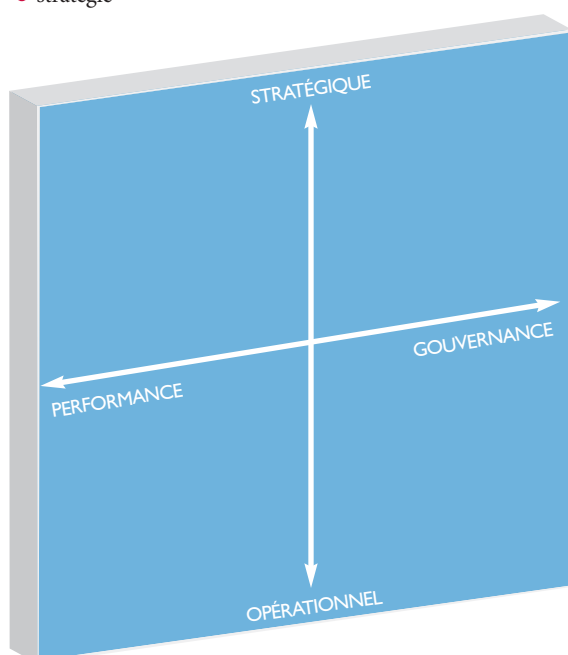
POSITIONNEMENT DU DIRECTEUR FINANCIER EN 2007

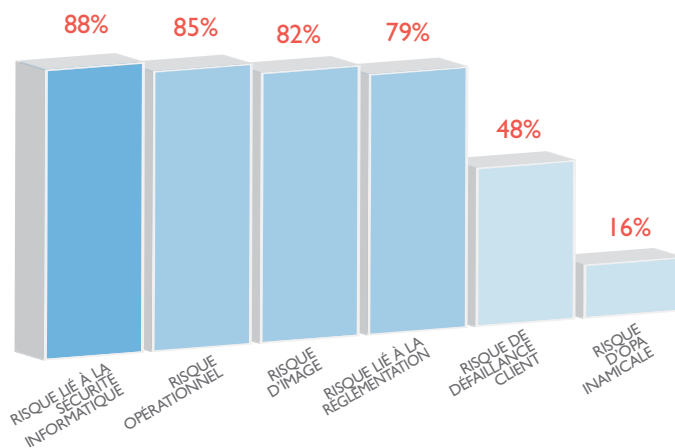
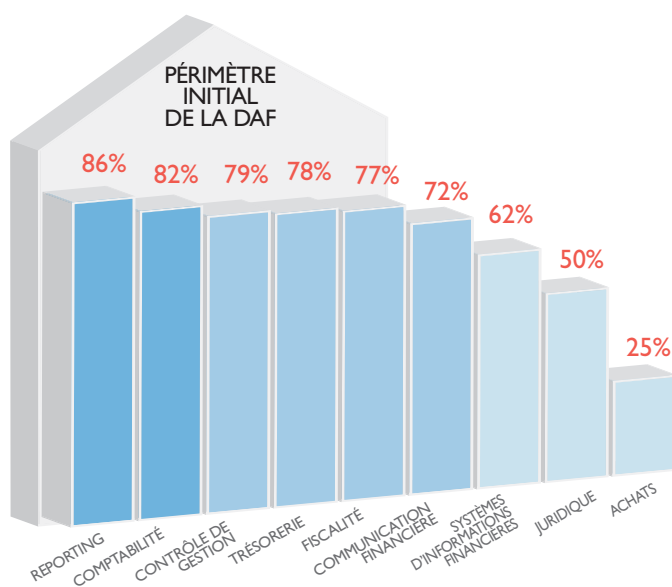
La représentation précédente, nous montre que le directeur financier est bien présent sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise. A ce stade, pour les fonctions non financières, le directeur financier est essentiellement consulté pour avis et peut jouer le rôle de dirigeant pour certaines d'entre elles (achat, juridique, système d'information...). Pour les fonctions financières, le directeur financier est avant tout le dirigeant et pilote l'ensemble de ses fonctions.

Pour les fonctions dites stratégiques, son implication est plus diffuse, il a principalement deux casquettes, celle d'expert (ou «professional») et du contradicteur (ou «consultant») et son rôle touche principalement les projets de développement (interne et externe), de management des risques, de processus budgétaire, de communication et de pilotage de la performance.

En résumé et pour illustrer notre discours, le directeur financier s'implique sur les quatre axes suivants :

- opérationnel,
- gouvernance,
- performance,
- stratégie





L'intervention du DAF dans les processus de l'entreprise

La direction financière au-travers de son mode d'organisation supervise/contrôle de plus en plus fréquemment des directions non financières comme les achats, les systèmes d'information ou le juridique.

Son implication grandissante dans la gestion des risques aussi bien informatiques, opérationnels et réglementaire explique également cette main mise sur l'ensemble des processus de l'entreprise.

Mode d'organisation par fonction

- Au-delà des fonctions de base gérées historiquement par la direction financière, l'étude démontre l'extension de son périmètre à des fonctions non financières (communication, SI, juridique, achat).

Risques gérés par la direction financière

- Les risques majeurs gérés par la direction financière sont les risques liés à la sécurité informatique (88 %), les risques opérationnels (85 %), les risques d'image (82 %), et les risques liés à la réglementation (79 %).
- En revanche, les risques de défaillance client (48 %) et d'OPA inamicale (16 %) sont jugés moins importants.



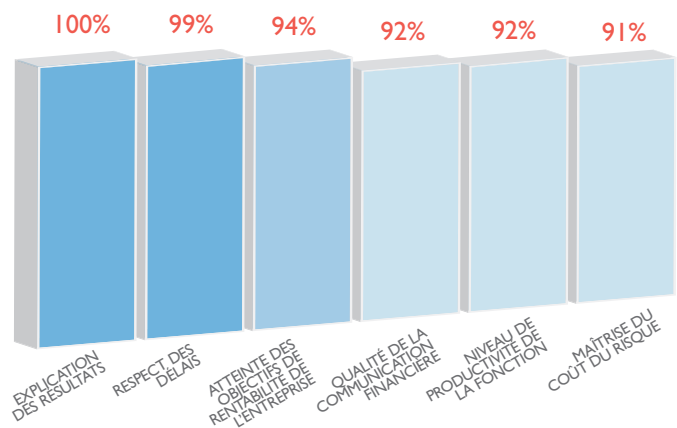
La direction financière au sein de l'entreprise

On retrouve au-travers des différents critères d'évaluation et axes d'amélioration de la direction financière ce lien avec les processus de l'entreprise. En effet la direction financière est évaluée prioritairement sur l'explication des résultats, le respect des délais, la communication, la maîtrise des risques.

Par ailleurs son implication croissante dans les systèmes d'information illustre bien le rôle de ce dernier dans les domaines clés de l'entreprise.

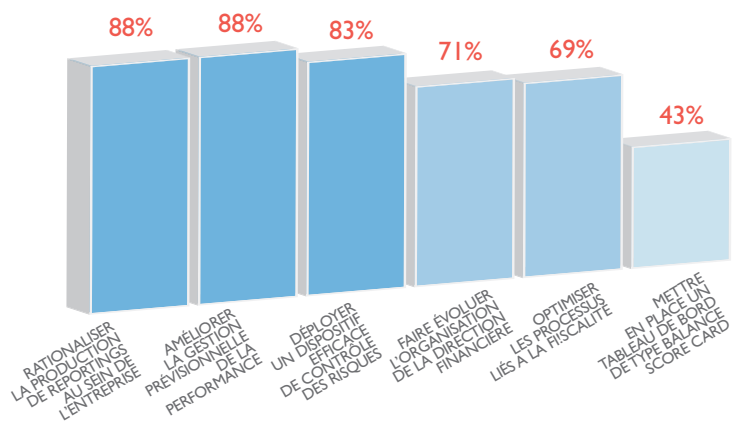
Critères d'évaluation de la direction financière

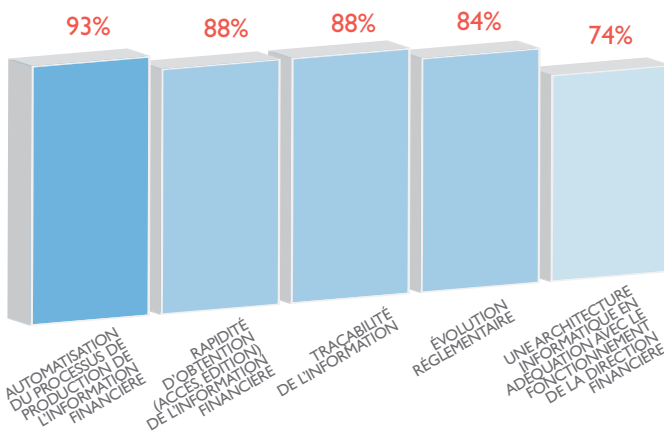
- L'explication des résultats (100 %) et le respect des délais (99 %) constituent les deux principaux critères d'évaluation de la direction financière devant l'atteinte des objectifs de rentabilité (94 %).
- La qualité de la communication financière (92%), le niveau de productivité de la fonction (92 %) et la maîtrise du coût du risque (91 %) constituent des critères de plus en plus importants.



Axes d'amélioration de la performance de la direction financière

- Les trois principaux axes d'amélioration de la performance de la direction financière sont la rationalisation des reportings (88 %), la gestion prévisionnelle de la performance (88 %) et le contrôle des risques (83 %).
- L'évolution de l'organisation de la direction financière (71 %) et l'optimisation des processus liés à la fiscalité (69 %) sont jugés moins prioritaires en termes d'axes d'amélioration.
- La mise en place de tableaux de bord de type "Balance Score Card" (43 %) apparaît comme la voie d'amélioration la moins plébiscitée.





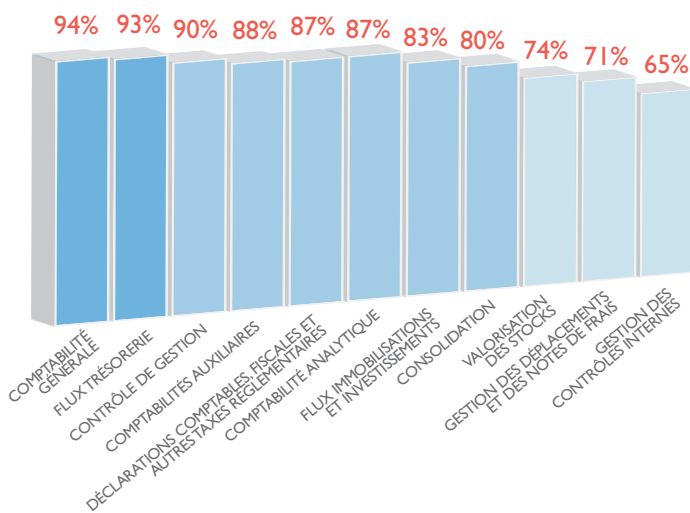
Focus sur les systèmes d'information du DAF

Les principaux enjeux informatiques identifiés par les DAF

- L'automatisation des processus de production de l'information financière, la rapidité d'obtention, la traçabilité de l'information et l'évolution réglementaire sont les principaux enjeux pour les trois années à venir selon les DAF.

Satisfaction des DAF à l'égard du système d'information comptable et financier

- D'une façon générale, les directeurs financiers répondants sont plutôt satisfaits de leur système d'information comptable et financier.
- Leur satisfaction porte en priorité sur la comptabilité générale (94 %), les flux de trésorerie (93 %), le contrôle de gestion (90 %).

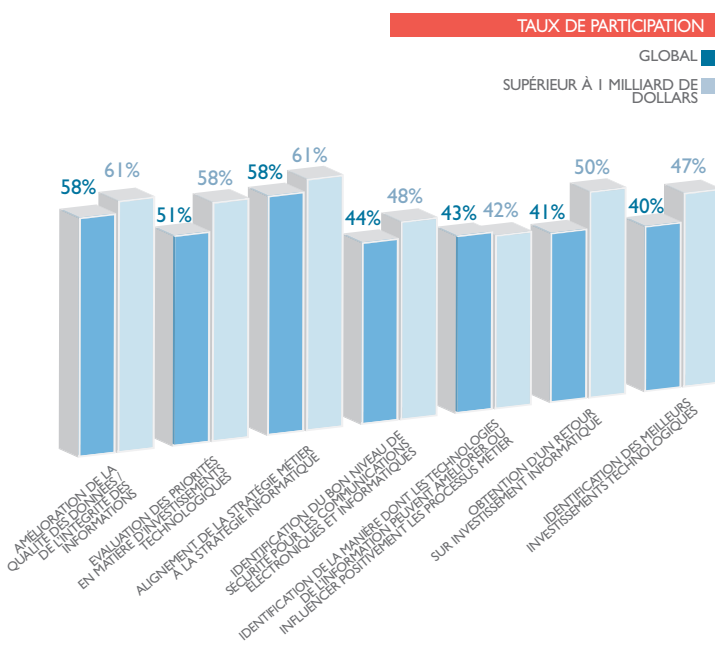
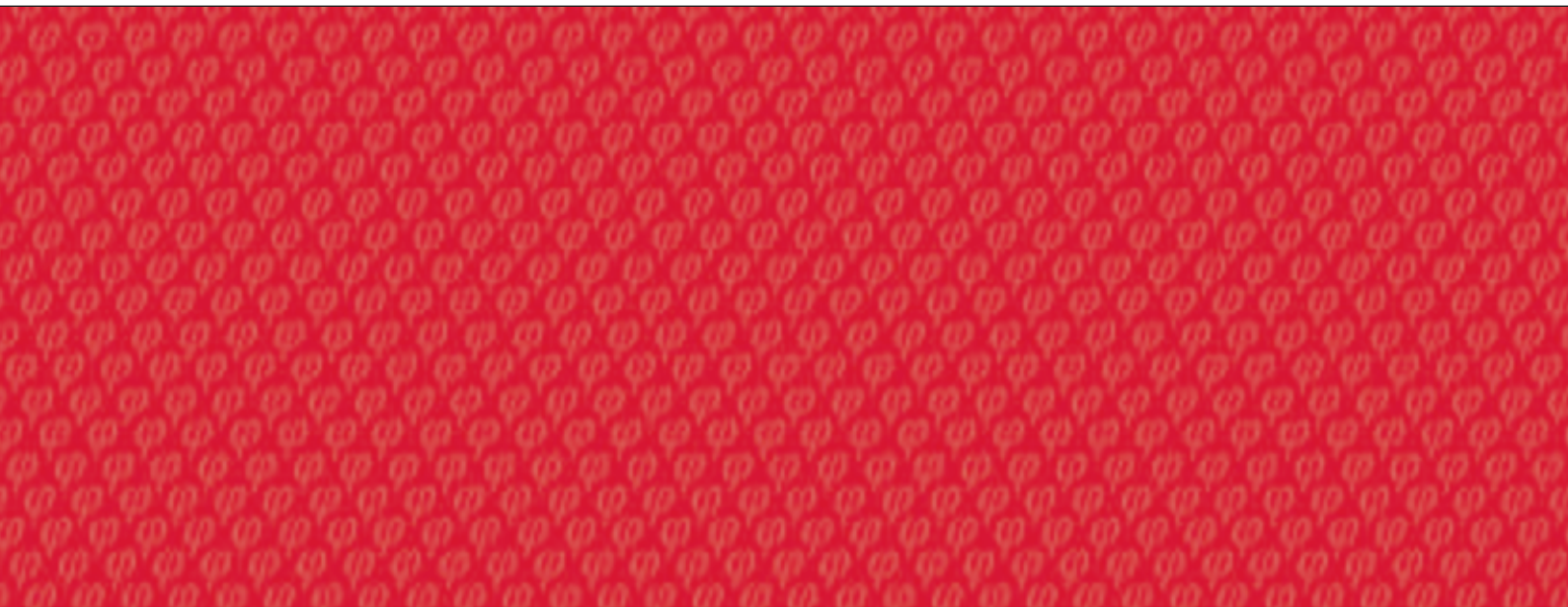


FOCUS

LE DAF ET LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Les résultats obtenus cette année dans notre Baromètre peuvent également être éclairés par l'enquête Technology Issues for Financial Executives, réalisée tous les ans par CSC en collaboration avec Financial Executives International.

Menée auprès de près de 700 directeurs financiers dans le monde, la dernière édition de l'enquête montre que les directeurs financiers ont besoin de meilleures informations analytiques pour améliorer leur performance commerciale. Ils sont en outre de plus en plus préoccupés par la qualité des données de leurs systèmes opérationnels et financiers.



Intégrité des informations

● Le critère « Améliorer la qualité des données / l'intégrité des informations », est venu s'ajouter à l'enquête de cette année, s'est avéré être le problème technologique essentiel le plus courant pour 58% des personnes interrogées. Ils le considèrent comme une question technologique cruciale. La question de la « sécurité des informations », qui était au premier rang de ce classement au cours des deux dernières années, est passée en 4ème position puisque 46% des participants la jugent cruciale.

● La plupart des personnes interrogées ont indiqué que le manque d'intégrité des informations avait un impact négatif sur les opérations et les résultats, et qu'environ 70% prévoient au cours de l'année prochaine des initiatives pour améliorer l'intégrité de leurs informations.

FOCUS

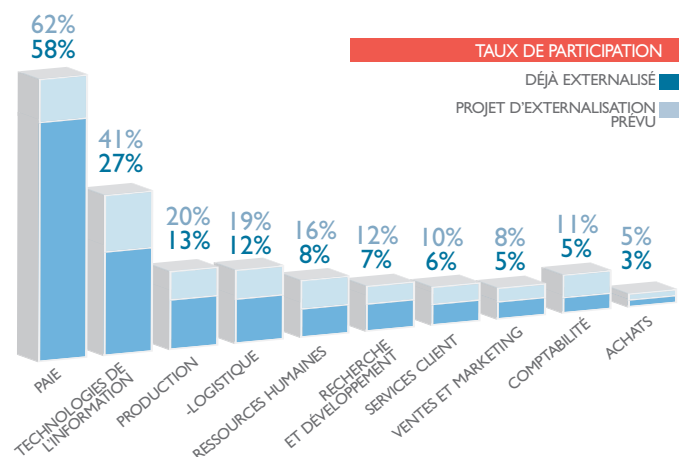
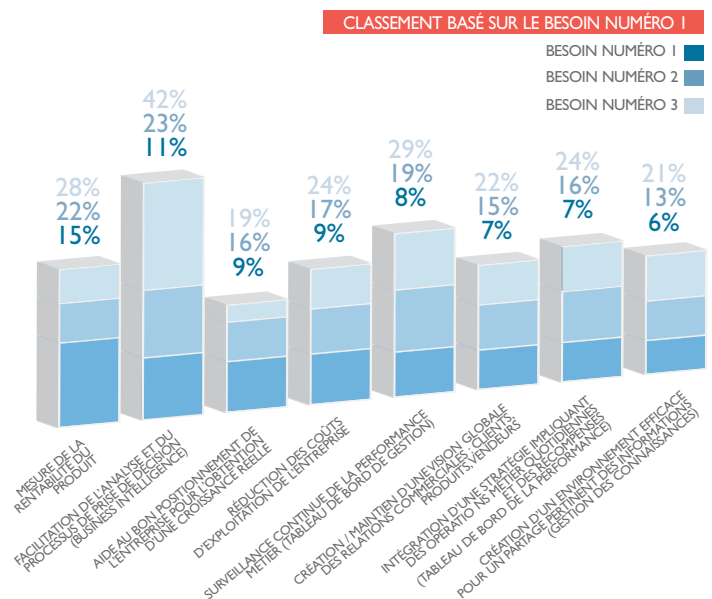
LE DAF ET LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

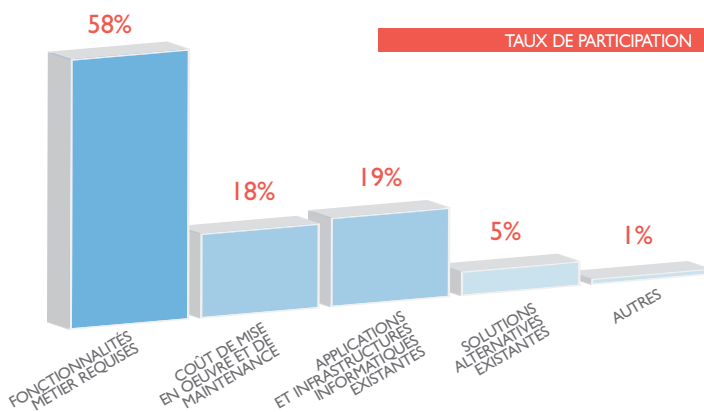
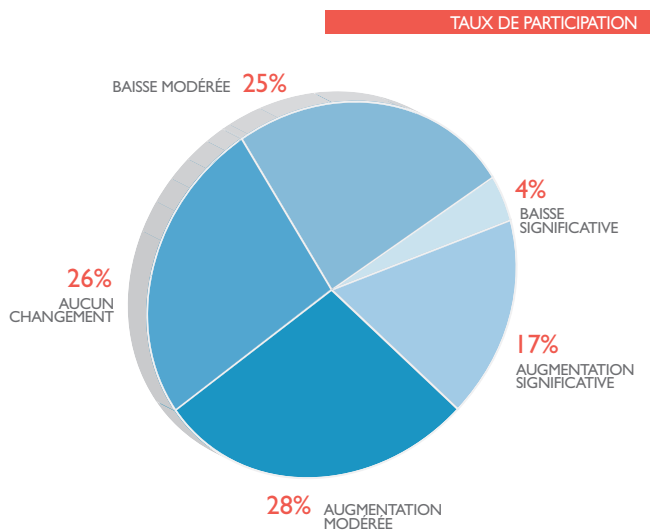
Gestion de la performance d'entreprise et dépenses informatiques

● Cette année encore, le besoin d'informations analytiques de meilleure qualité et plus rapides permettant d'assister la prise de décision et les résultats (souvent appelé gestion de la performance d'entreprise (GPE)) sont toujours un besoin important. Ainsi, la plupart des participants (environ 61%) prévoient des investissements visant à améliorer l'environnement de leurs informations analytiques.

Externalisation et services partagés

● De nombreux nouveaux accords d'externalisation (services partagés) sont prévus l'année prochaine. Grâce à ces accords, l'externalisation et les services partagés sont encore bien évalués par les personnes interrogées.





Sarbanes - Oxley

- Sarbanes-Oxley (SOX) a continué à mettre l'accent sur l'intégration des systèmes, sur la consolidation et le reporting, notamment au niveau des sociétés cotées en Bourse.
- 29% des sociétés cotées en Bourse ont révélé une diminution des coûts liés à la conformité SOX l'année dernière, alors que 45% ont indiqué une augmentation. Les autres n'ont pas constaté de changements.

Intégration des systèmes

- Adopter des applications gagnantes et développer des interfaces s'avère être l'approche la plus commune pour améliorer la fonctionnalité et l'intégration des systèmes. Elle a en effet augmenté son avance générale d'environ 5 points sur le deuxième choix le plus courant.
- La plupart des participants ont indiqué des environnements de systèmes financiers non intégrés hautement fragmentés (silos d'informations), ce qui montre que les efforts à fournir sont encore importants en termes de simplification et de standardisation. Le chemin à parcourir semble encore long avant de parvenir à un stade où seules les différences de systèmes financiers seront liées aux contraintes commerciales différentes de leurs secteurs d'activité.



LES DIRECTEURS FINANCIERS CONTRIBUENT À LA STRATÉGIE

Aujourd'hui les DAF sont de plus en plus sollicités sur les sujets impactant la trajectoire des entreprises. Au-delà de l'évolution de son champ d'intervention, on remarque que la tendance financière des entreprises a permis aux DAF de devenir des décideurs et des partenaires stratégiques et sans être cantonnés à des tâches de production et d'analyse de données.

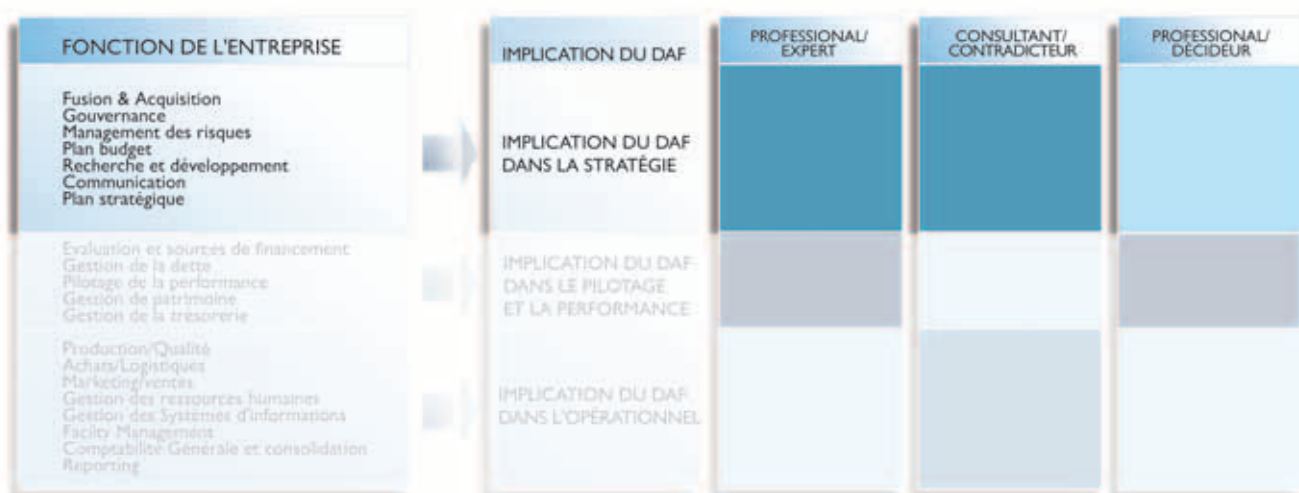


Au fil des années, la contribution des directeurs financiers n'a cessé de se renforcer dans le domaine de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. La fonction finance participe à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise et joue un rôle de conseil et d'orientation.

Comme indiqué ci-avant, les directeurs financiers jouent un rôle à la fois opérationnel et stratégique. Plus de 20 % d'entre eux prennent des responsabilités au sein de la direction générale. Pour ceux qui souhaitent continuer dans cette voie, des qualités spécifiques sont requises.

Elle participe à la politique de développement de l'entreprise, à la fois pour les projets de croissance externe (nouvelles acquisitions, joint-ventures, cessions...) et pour les projets de croissance interne (lancement de nouvelles offres, décisions d'investissement...). Les directeurs financiers sont écoutés des directions générales. Il est d'ailleurs de plus en plus fréquent de les voir siéger en tant que membre clé d'un comité de direction.

Les directeurs financiers exercent une influence majeure sur les conditions nécessaires à l'essor de l'entreprise : mobiliser les investissements sur les activités en croissance plutôt que sur le maintien de l'existant ; adapter les modèles économiques aux métiers ou régions en forte croissance. Pour réussir ce challenge stratégique, les directeurs financiers doivent lever les barrières culturelles et organisationnelles.



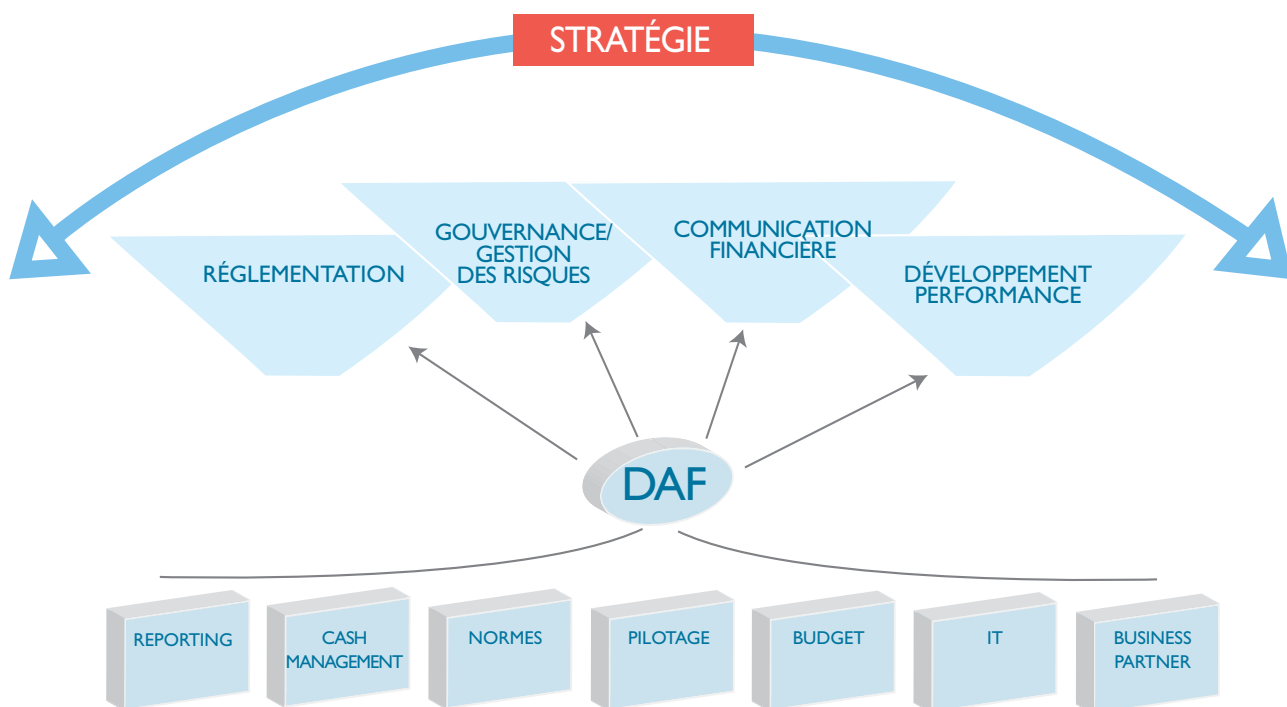
La contribution des directeurs financiers se renforce dans le domaine de l'élaboration de la stratégie d'entreprise.

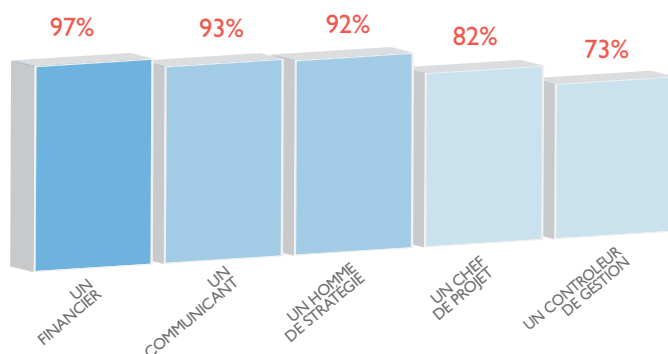


Des domaines d'intervention à dominante stratégique

Comme nous l'avons vu auparavant la direction financière intervient sur l'ensemble des processus de l'entreprise et dépasse son rôle historique de financier en contribuant de façon active aux problématiques de réglementation, de gestion de risques, de communication et de performance. Ces thèmes influencent les grandes orientations de l'entreprise et démontrent le rôle de plus en plus visible du DAF auprès de la direction générale.

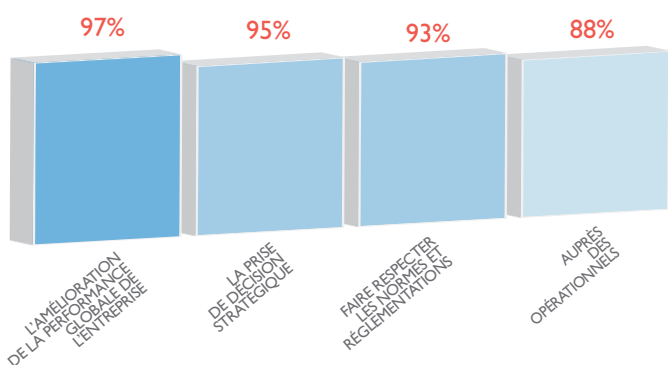
Cette vision s'appuie d'une part par la présence de plus en plus visible des DAF au sein des organes de direction et d'autre part par leur propre vision sur leur rôle comme contributeur actif à la stratégie et à la communication.





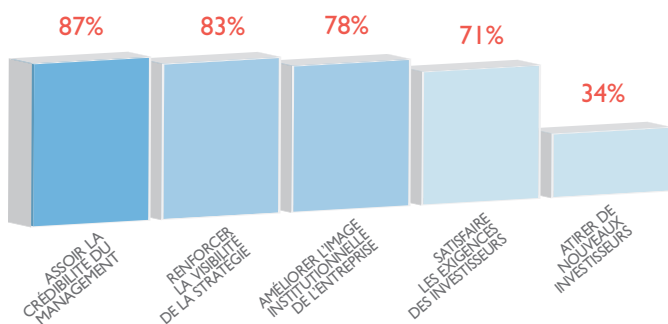
Rôle du Directeur Financier

- Le directeur financier est d'abord un financier (97 %), un communicant (93 %), et un homme de stratégie (92 %).
- Le rôle du directeur financier en tant que chef de projet (82 %) ou contrôleur de gestion (73 %) est moins marqué.



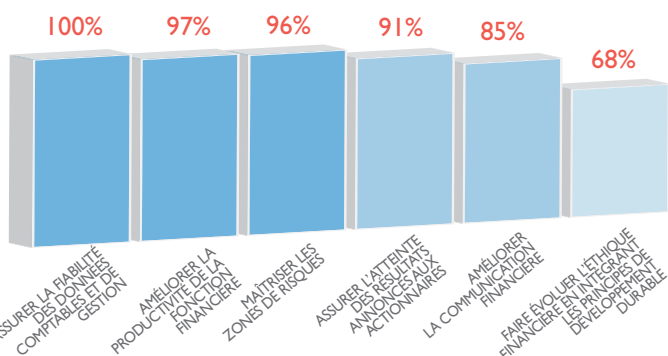
Contribution de la direction financière à la gouvernance d'entreprise

- L'influence de la direction financière est forte sur toutes les dimensions de la gouvernance d'entreprise, en particulier pour l'amélioration de la performance globale de l'entreprise (97 %), mais aussi, la prise de décision stratégique (95 %), ou encore le respect des normes et réglementations (93 %).
- Elle est moins prononcée auprès des opérationnels (88 %).



Objectifs de la communication de la direction financière

- Les deux principaux objectifs de la communication financière sont la crédibilité du management (87 %) et la visibilité de la stratégie (83%).
- L'image institutionnelle de l'entreprise (78 %) et la satisfaction des exigences des investisseurs (71 %) figurent aussi parmi les objectifs de la communication financière, même s'ils sont moins importants.



Préoccupations de la direction financière

- Après s'être assuré de la fiabilité des données comptables et de gestion, les principales préoccupations de la direction financière est la maîtrise des zones de risques, l'atteinte des résultats annoncés aux actionnaires, l'amélioration de la communication financière et de la productivité de la fonction financière.

AVIS D'EXPERT

SYLVIE DE VÉSINNE-LARÜE,
ASSOCIÉ DU CABINET JOUVE&ASSOCIÉS
EXECUTIVE SEARCH



“ un bon tremplin vers la fonction de directeur général ”

Nous constatons, en tant que chasseurs de têtes, que le champ d'action et de responsabilité du directeur financier s'est considérablement élargi au cours de ces dernières années, passant du rôle de garant des chiffres et des grands équilibres financiers de l'entreprise à celui d'un « Business Partner », impliqué dans la stratégie de l'entreprise. Le profil recherché pour ce poste a évolué en conséquence et, outre les compétences techniques intrinsèques à la fonction, le profil du directeur financier doit aujourd'hui répondre à de multiples exigences :

- Une excellente connaissance de l'entreprise, de son secteur et des opérationnels ;
- Des qualités personnelles de charisme et la stature nécessaire pour défendre ses convictions, tant vis-à-vis des dirigeants opérationnels que des partenaires financiers externes ;
- Des compétences managériales qui s'expriment à la fois dans le partage du savoir, la conduite d'équipes d'experts et l'animation de la fonction à travers l'entreprise ;
- D'excellentes qualités de communication et de négociation ;
- Une certaine indépendance d'esprit, pour apporter le recul nécessaire au sein de l'équipe dirigeante ;
- Une dimension internationale, lui permettant d'asseoir sa crédibilité sur les marchés financiers internationaux.

Cet ensemble de compétences de plus en plus large peut en effet constituer un bon tremplin vers la fonction de directeur général, dans le sens où il est un acteur clé dans la création de valeur et l'optimisation du retour sur capitaux investis.

Cependant, sa « posture » doit devenir différente pour occuper le rôle de numéro un de l'entreprise, notamment au regard des risques. Le directeur financier a un rôle d'influence auprès du directeur général qui prend les décisions stratégiques. Le directeur financier est là pour l'éclairer, l'assister et lui rappeler les engagements pris vis-à-vis de la communauté financière. Dans ce rôle, il a une approche du risque qui fait partie intégrante de sa fonction, et qui devra nécessairement changer pour exercer le rôle de numéro un décisionnaire.

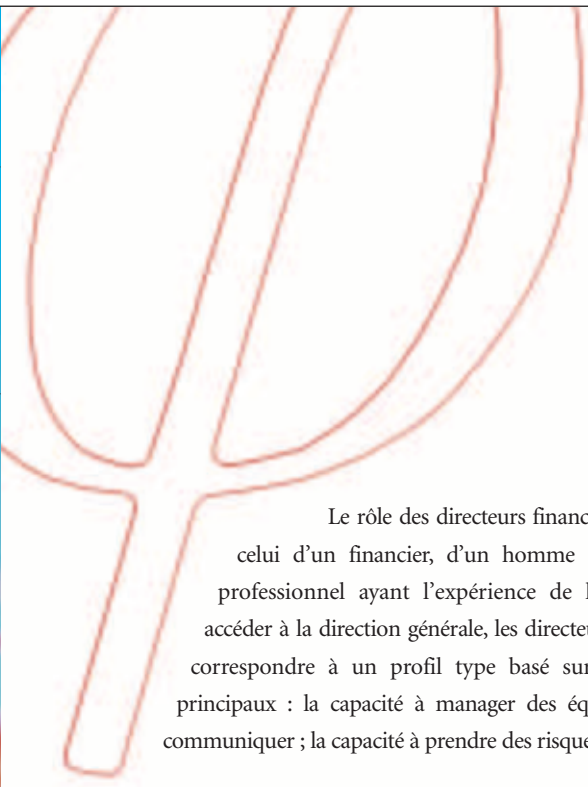
Cette évolution, liée à la posture, nous semble être un virage souvent plus facile à prendre que celui de « meneur d'hommes » et de visionnaire qui restent souvent des dimensions à développer pour des profils à forte expertise.

Des exemples d'évolution de cette nature existent, y compris parmi les sociétés du CAC 40, mais elles constituent encore des exceptions. Cependant nous rencontrons de plus en plus dans notre métier de jeunes financiers qui se projettent dans un rôle opérationnel avec l'ambition de diriger une entreprise et certains nous semblent bien partis pour y arriver !

L'orientation des sociétés tous secteurs confondus tend de plus vers un pilotage sous l'angle financier. Cette évolution est fortement liée à la pression et aux exigences des marchés financiers (plus de transparence financière et un droit à l'information renforcé) mais également à l'influence et l'implication croissante des sociétés de «private equity» dans la vie économique des entreprises. Par conséquent le DAF est de plus en plus amené à prendre un rôle déterminant au sein des organes de direction.

UNE VOIE D'ACCÈS À LA DIRECTION GÉNÉRALE ?





Le rôle des directeurs financiers est donc à la fois celui d'un financier, d'un homme de stratégie et d'un professionnel ayant l'expérience de l'international. Pour accéder à la direction générale, les directeurs financiers doivent correspondre à un profil type basé sur trois déterminants principaux : la capacité à manager des équipes ; la capacité à communiquer ; la capacité à prendre des risques.

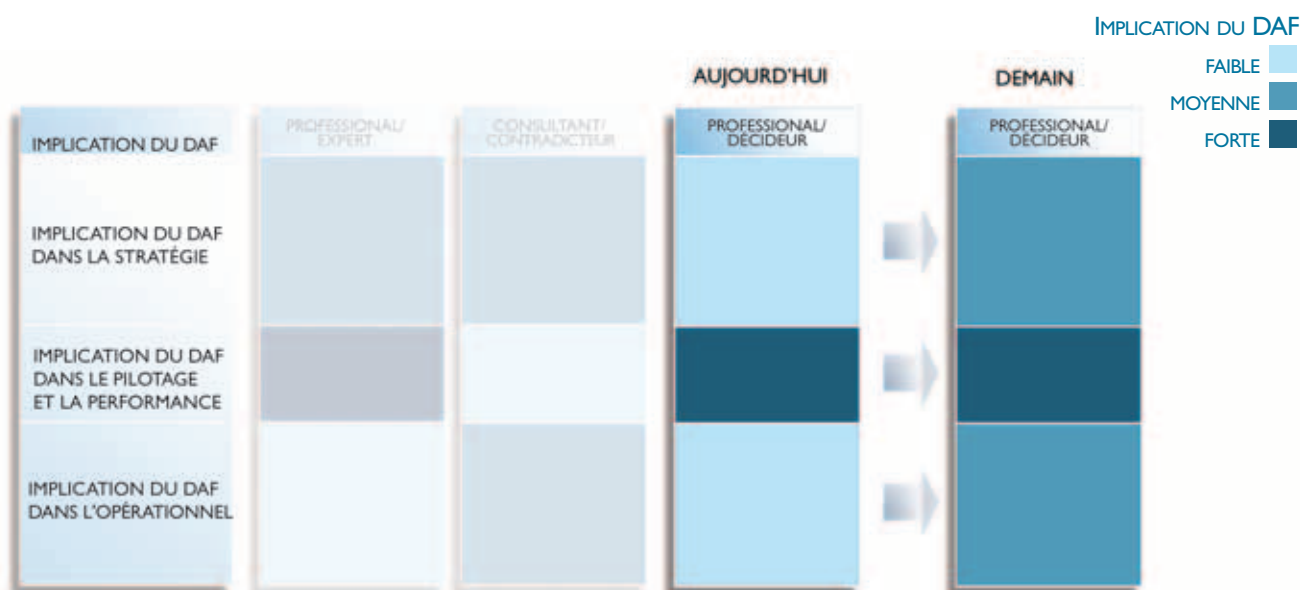
Le management des hommes et des femmes représente un enjeu important pour les directeurs financiers. Ils doivent à la fois recruter, fidéliser et manager leurs ressources. La crainte d'un manque de compétences au sein de leurs équipes est alimentée par le renforcement de la technicité de la fonction. Ils doivent également savoir collaborer avec les différentes équipes de l'entreprise. En effet, les clients de la fonction finance ont de fortes attentes en termes de pilotage, de stratégie et de valeur ajoutée.

La communication est aussi un enjeu prioritaire pour les directeurs financiers, qui deviennent le porte parole de l'entreprise vis-à-vis des partenaires extérieurs. Les objectifs prioritaires de la communication

financière sont la visibilité de la stratégie et la crédibilité du management. En externe, les directeurs financiers doivent expliquer la performance financière de l'entreprise auprès des marchés financiers et être capables d'expliquer la stratégie suivie. En interne, ils doivent collecter et analyser au plus vite les chiffres clés des activités.

En outre, les directeurs financiers doivent accompagner la prise de risque, qui constitue l'une des conditions de la croissance. Il existe une ambivalence entre l'aversion naturelle des directeurs financiers par rapport aux risques et leur obligation de faire des choix dans l'exercice de leur fonction. Une étude récente menée par le magazine CFO Europe indiquait justement que 45 % des directeurs financiers considèrent leur PDG comme étant trop optimiste. Leur capacité à prendre des risques, plutôt que de les freiner, et à les assumer est l'un des critères les plus importants par rapport à l'évolution de leur carrière.

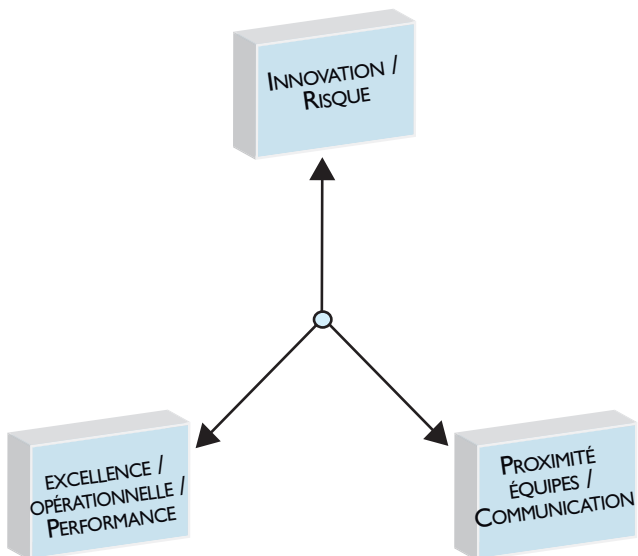
Sous la pression des marchés, la plupart des entreprises s'orientent vers un pilotage de leur activité sous l'angle financier. Dans le même temps, les directeurs financiers sont davantage exposés à des risques pénaux dans l'exercice de leur fonction.

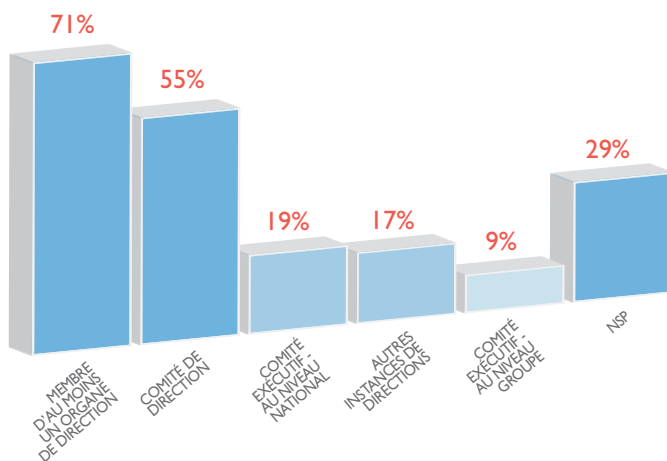


La contribution des directeurs financiers se renforce dans le domaine de l'élaboration de la stratégie d'entreprise.

L'ÉVOLUTION À VENIR DES DIRECTEURS FINANCIERS

L'évolution du directeur financier vers la stratégie, la maîtrise des risques et la performance globale de l'entreprise démontre sa capacité à prendre des décisions tout en ayant la maîtrise des risques encourus et par conséquent de devenir un véritable « Business Partner » au côté du directeur général.





Organes de direction dont le directeur financier est membre

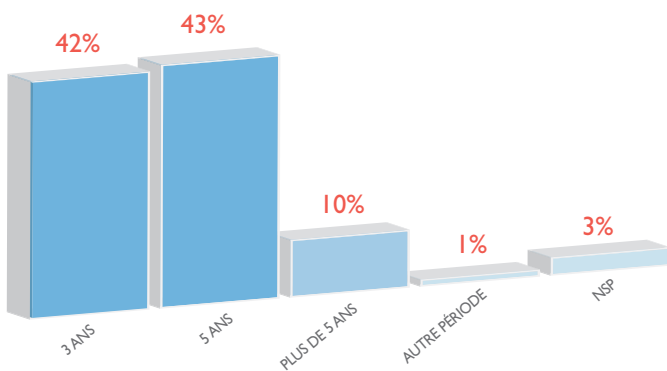
- 71 % des directeurs financiers ayant répondu sont membres d'au moins un organe de direction.
- Les organes de direction dont le directeur financier est personnellement membre sont surtout le comité de direction (55 %).
- Leur présence est moins forte au sein du comité exécutif au niveau national (19 %), du comité exécutif au niveau groupe (9 %) et des autres instances de direction (17 %).

Plan stratégique d'entreprise

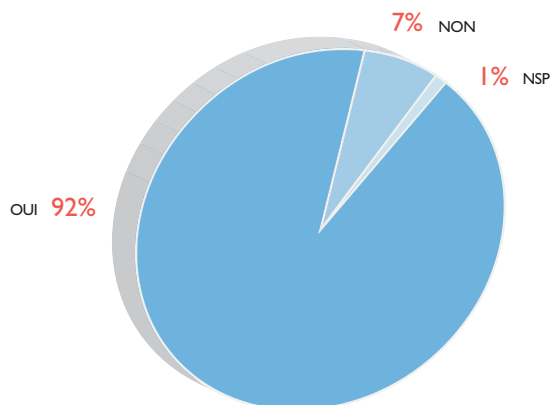
Les plans stratégiques fortement influencés par la performance financière couvrent des périodes relativement courtes, en moyenne 3 ans. Le pilotage financier des entreprises a vu l'implication croissante des DAF à leur élaboration.

- Pour 85 % des entreprises, le plan stratégique d'entreprise est élaboré sur une période de 3 à 5 ans.
- 10 % des entreprises élaborent leur plan stratégique pour une période de plus de 5 ans
- Et 92 % des entreprises procèdent à une révision annuelle de leur plan stratégique

PÉRIODE COUVERTE PAR LE PLAN STRATÉGIQUE D'ENTREPRISE



RÉVISION ANNUELLE DU PLAN STRATÉGIQUE D'ENTREPRISE



AVIS D'EXPERT

MARIO STASI

STASI & ASSOCIÉS

ANCIEN BÂTONNIER DE PARIS

ANCIEN SECRÉTAIRE DE LA CONFÉRENCE

ASSOCIÉ DEPUIS 1968



“Les DAF
sont de plus en plus
exposés à des risques,
notamment pénaux”

Cette volonté des DAF à s’impliquer davantage dans les décisions stratégiques ou d’orientation de l’entreprise, non plus en simple consultant (contributeur) mais en tant qu’acteur (Executive), met en exergue les limites de la fonction et entraîne une certaine confusion des rôles et des pouvoirs entre le directeur général et son DAF. Or à tout pouvoir est attaché nécessairement une responsabilité. Pour illustrer ce propos, les praticiens constatent que les DAF sont de plus en plus exposés à des risques notamment pénaux de par leur fonction. En effet, les juges d’instructions spécialisés enquêtent désormais sur des affaires dites « financières » mettant en cause des dirigeants mais également leurs DAF. Cette inflation du contentieux pénal financier a d’ailleurs justifié la création du pôle financier où sont réunis ces juges spécialisés auxquels ont été octroyés des moyens sans précédent.

Le principal délit pénal susceptible d’être reproché au DAF est la complicité de présentation de comptes inexacts, étant précisé que si la société est cotée les poursuites seront également exercées du chef de diffusion de fausses informations sur la situation d’un émetteur.

Certes le dirigeant est le premier poursuivi et mis en examen voire, si l’infraction est caractérisée, condamné. Toutefois la tendance actuelle, eu égard notamment aux moyens dont dispose le juge ou le procureur (exploitation des mails, du disque dur d’ordinateurs, etc..) montre que les autorités de poursuites tendent à rechercher également la responsabilité du DAF. Ce dernier peut être poursuivi soit en tant que complice, soit en tant qu’auteur ou co-auteur du délit.

De façon générale avec ou sans délégation de pouvoir, aux côtés du

Président ou du directeur général le DAF est vu comme une garantie complémentaire de la sincérité des comptes de la société (il est d’ailleurs fréquent de voir sa signature à la fin des rapports annuels financiers) et à ce titre sa responsabilité pénale peut être recherchée.

Pour information, les peines encourues pour le délit de présentation de comptes inexacts sont de 5 ans d’emprisonnement et de 375 000 euros d’amende. Lorsque la société est cotée, la diffusion de fausses informations, outre les poursuites pénales, donne également lieu très souvent à des poursuites menées par l’AMF au titre du manquement relatif à la diffusion d’informations fausses ou trompeuses sur la situation d’un émetteur. Les sanctions prononcées par l’AMF au titre du manquement sont alors cumulées avec celles du délit. Un seul fait est alors réprimé deux fois. Aux termes du rapport Justice et affaires qui va être remis à Rachida Dati d’un instant à l’autre, la commission propose d’ailleurs la suppression de cette double peine et prône que ces poursuites soient alternatives, exclusives l’une de l’autre.



A propos de CSC

Computer Sciences Corporation accompagne ses clients dans l'utilisation des technologies de l'information et dans la réalisation de leurs objectifs, pour améliorer en permanence leurs résultats. Grâce à sa large gamme de compétences, CSC fournit à ses clients des solutions sur mesure pour gérer la complexité de leurs projets afin de leur permettre de se concentrer sur leur cœur de métier, collaborer avec leurs partenaires et clients, et améliorer leurs performances opérationnelles. CSC met un point d'honneur à comprendre les problématiques de ses clients et mobilise ses experts, forts d'une longue expérience de leurs métiers et de leurs secteurs d'activité, pour collaborer avec leurs équipes. Totalement indépendant à l'égard de tout fournisseur, CSC livre ainsi des solutions qui répondent au mieux aux besoins spécifiques de chaque client.

Depuis plus de 40 ans, des clients, tant privés que publics, confient à CSC l'externalisation de leurs processus de gestion et de leur informatique, ainsi que l'intégration de leurs systèmes. Partout dans le monde, ils témoignent également de leur confiance en sollicitant les collaborateurs de CSC pour des missions de conseil.

La société est cotée à la Bourse de New York (NYSE) sous le symbole "CSC".

Siège Régional

Immeuble Balzac - 10, Place des Vosges
92072 Paris La Défense Cedex
+33 1 55 70 70 70

www.csc.fr

A propos de Cegid

Créé en 1983, le groupe Cegid est le premier éditeur français de progiciels de gestion et fait partie du Top 10 européen avec plus de 2 000 collaborateurs et 228.2 M d'euros de chiffre d'affaires.

La stratégie de Cegid est orientée autour des axes suivants :

- Quatre domaines de compétence sur lesquels l'expertise du Groupe est reconnue :

- L'ERP Cegid Business qui répond à l'ensemble des besoins fonctionnels des entreprises moyennes et grandes (Comptabilité – Finance – Fiscalité, Paie – Ressources Humaines, Gestion Commerciale, Gestion d'Affaires, GRC, Gestion de la Production...) et intègre dans une même approche « progicielle », la dimension opérationnelle (gestion des données), le pilotage d'entreprise (Business Intelligence) et une approche portail personnalisable par l'utilisateur,

- Des solutions verticalisées : l'ERP Cegid Business est verticalisé pour les métiers de la Mode, de l'Industrie Manufacturing, des Services, du Commerce Spécialisé, de l'Hôtellerie-Restauration, du BTP, du Négoce, de la Propreté...

- Une offre unique en matière de finance et de fiscalité intégrant la référence en matière de production d'états financiers, Cegid Etafi, des solutions de consolidation avec Etafi Conso et FCRS, ainsi qu'une gamme complète de solutions de Corporate Performance Management (FCRS et Open Executive),

- Des solutions de paie et de ressources humaines, pour les Groupes de Sociétés et les Grandes Entreprises avec l'offre RH Place.

- Deux segments de marché qui constituent le périmètre d'activité naturel de Cegid : les TPE et les PME d'une part et les moyennes / grandes entreprises et groupes de sociétés d'autre part.

- Quatre atouts stratégiques qui apportent au groupe un positionnement en adéquation avec les attentes du marché :

- Une plateforme technologique novatrice, « orientée Web », agnostique en terme d'Operating Systems et de Bases de données, et qui permet à l'offre de s'intégrer quels que soient les choix technologiques du client,

- Une véritable expertise en matière d'offre « on demand » et d'hébergement de systèmes d'information,

- Une culture très forte dans la mise à disposition de solutions verticales en phase avec le métier et les besoins quotidiens des utilisateurs,

- Un partenariat stratégique avec la Profession Comptable Libérale qui garantit l'expertise de Cegid en matière de gestion et optimise la productivité des cabinets et les synergies entre les entreprises et leur expert-comptable.

Cegid est implantée à l'étranger avec des filiales à New-York, Barcelone et Shenzhen et des accords de distribution notamment en Italie, Allemagne, Suisse, Maroc, Tunisie, Algérie...

CEGID

52, quai Paul Sédaillan,
69279 Lyon Cedex 09
Tél : 0 820 901 802

www.cegid.fr