

«La crise renforce le rôle des directeurs financiers»

La crise tend à renforcer le rôle des directeurs financiers, des trésoriers et des contrôleurs de gestion dans les entreprises. Investis de nouvelles missions par la Direction générale, mais aussi de nouveaux devoirs vis-à-vis de l'entreprise, les nouveaux marathoniens du Cash sont les catalyseurs de la mise en place de quelques remèdes anticrise.

La crise économique et financière fait peser de nouveaux risques sur les entreprises, notamment la perte de chiffre d'affaires ou de marchés; la défaillance de clients ou de fournisseurs; l'augmentation des taux, les risques de change, la raréfaction du crédit, etc...

Les Directions financières sont investies par les Directions générales de nouvelles missions qu'elles gèrent plus ou moins bien selon entre autres l'urgence, les négociations serrées avec les fournisseurs et les banquiers ou encore la recherche de nouvelles sources de financement... ou encore challenger ou arrêter

les activités déficitaires. Ces analyses prennent la forme de tableaux de bord où la rentabilité des activités est mesurée sous différents axes. Le déploiement de ces tableaux de bord oblige souvent l'entreprise à mettre en place ou à redéfinir sa comptabilité analytique. Cet investissement indispensable perdurera heureusement au-delà de la crise.

Mais la crise c'est aussi et surtout la course au Cash ! « Cash is King » comme disent les Américains. Les directeurs financiers, trésoriers et contrôleurs de gestion deviennent les nouveaux marathoniens du Cash. Comment ? Tout d'abord en s'attaquant à la réduction du sacro-saint BFR (Besoin en Fonds de Roulement schématiquement présenté sous la forme de l'équation suivante : $BFR = Clients + Stocks - Fournisseurs$).

Pour réduire le BFR, les nouveaux marathoniens du Cash doivent sortir de leurs bureaux et de leurs tableaux de chiffres et apprendre à communiquer sur les nouveaux enjeux avec les opérationnels de ces

différents services (commercial, fabrication, achats, administration des ventes, marketing). Concrètement, ils doivent devenir de véritables Business Partners des opérationnels et répéter sans cesse quelques principes fondamentaux de la gestion du Cash :

- le rôle du commercial face à son client c'est non seulement de négocier la prise de commande et son prix mais aussi de rester ferme sur les délais de paiement,
- une vente n'est réalisée que quand l'argent a été encaissé. Pas uniquement le jour de la prise de commande...

Au contact au quotidien avec les commerciaux, le rôle du Directeur financier n'est pas seulement de contrôler leurs activités (de censurer parfois les abus) mais aussi et surtout de jouer un rôle de support à l'action commerciale par la fourniture régulière d'informations fiables sur les encours des clients (échu et non échu), sur les litiges en cours...Il gère des indicateurs sur le nombre d'avares rapporté au nombre de factures, sur le délai de résolution des litiges, etc...et met en place des



David Brault*

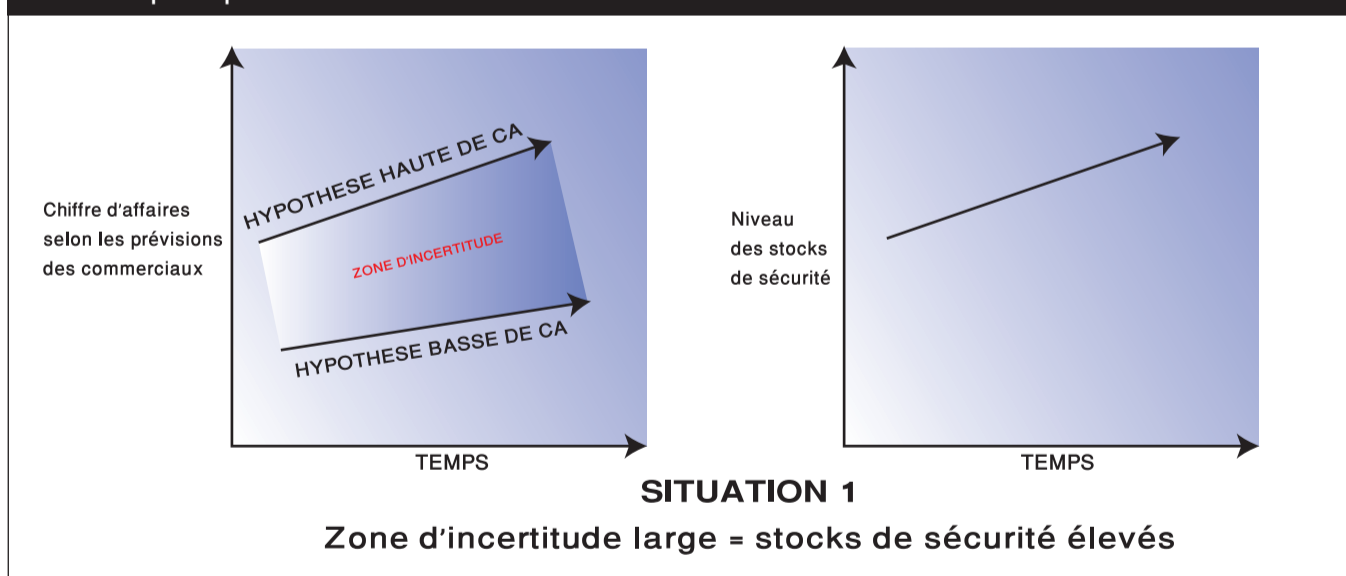
plans d'actions détaillés pour fluidifier la génération de Cash. Car plus l'argent circule vite, plus on peut créer de richesse. Ce travail collaboratif entre les services administratifs et les services commerciaux permet, s'il est effectué de manière continue (3 à 4 mois minimum), sincère (tout le monde participe de manière équitable) et dans le respect des prérogatives et responsabilités de chaque service, de réduire les comptes clients de 20 à 25 jours. Rapporté à des entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires de 100 à 300 millions de dirhams cela fait entre 10 et 25 millions de dirhams de plus sur le compte en banque de la société. Ce n'est pas négligeable.

Le rôle du Directeur financier c'est également de challenger les prévisions commerciales, de réduire les zones d'incertitudes ou de réduire les fourchettes des prévisions de chiffres d'affaires (voir schéma). Plus les prévisions sont précises moins elles sont aléatoires et plus on pourra réduire les stocks de sécurité. Là encore, grâce à une interaction soutenue entre les services administratifs et les services commerciaux on peut réduire les stocks de 20 % environ. Avec, à la clé, encore quelques millions de dirhams de plus sur le compte bancaire.

Enfin, le rôle du directeur financier, en période de crise, c'est de préparer la sortie de crise. De proposer plusieurs scénarios, de donner des perspectives. Nul ne sait quand la reprise économique adviendra. Mais elle adviendra. Le rôle du Directeur financier est donc de profiter de ces quelques mois d'accalmie ou de temps mort pour travailler à la formation de ses équipes et développer les talents au-delà des compétences en comptabilité (laquelle reste le socle de la finance). Les axes de progrès ou les thèmes de formation pour les équipes Finance ne manquent pas : processus budgétaire, contrôle de gestion industriel, cash management, réduction de coûts, contrôle interne, systèmes d'information, etc. Le rôle du directeur financier est d'encourager ses équipes à aller de l'avant, à communiquer avec les équipes opérationnelles afin de s'enrichir mutuellement de leurs différences. Car en temps de crise, le seul capital qui soit vraiment sûr c'est le capital humain. ■

(*) Fondateur et Directeur Associé d'Objectif Cash

■ Les commerciaux ne veulent pas s'engager sur les prévisions de chiffres d'affaires, évoquent la crise ou la volatilité du business. Ils ne veulent pas risquer de rater des ventes.



■ Réduire les zones d'incertitudes sur l'activité (challenger les hypothèses des commerciaux) permet de diminuer les stocks de sécurité.

