

# Bonne nouvelle pour les DAF !

« **B**onne nouvelle ! La crise force les évolutions à la Direction financière ! Parce que les problèmes d'essence (plein de cash ou panne de cash) ne doivent pas masquer la panne de sens (baisse des ventes), les directeurs financiers insufflent une nouvelle agilité dans l'entreprise et gardent le cap. C'est de la marge et de l'exceptionnel que peut venir aussi le danger. »

Face à la crise, les Directions financières sont contraintes d'évoluer dans trois directions : le temps, l'espace et les comportements.

## Le temps

Fini l'époque des Strat Plan ou Five Years Plan que l'on n'atteint jamais. Le manque de visibilité plaide pour plus d'humilité dans les prévisions et plus de réalisme dans les plans d'action. C'est l'heure des prévisions à 3 ou 6 mois maximum et des objectifs «quarterisés». Les prévisions sont à un horizon moins lointain car les incertitudes à gérer sont nombreuses. En revanche, les prévisions à 3 mois sont remises à jour plus souvent (tous les mois, voire toutes les semaines). Les plans d'action (cash, suivi des activités, etc.) ne sont plus suivis au mois mais à la semaine. Le temps s'est, en quelque sorte, accéléré ou raccourci pour les Directions financières avec, pour celles-ci, l'impératif de moins se tromper. On pardonnera moins facilement à un DAF une erreur de prévision à 3 mois qu'à 12 mois.

Le directeur financier dispose de plusieurs méthodes pour anticiper. En voici deux :

- Faire comme St Thomas : n'inclure dans les prévisions que ce qu'il voit, ce qui est sûr. Les chiffres sont têtus. Ce n'est pas très « sexy » pour le management lorsqu'il fait preuve de créativité, qu'il travaille d'ar-

rache-pied ou espère la sortie par le haut. Mais dans beaucoup de secteurs d'activités, il y a très peu de raisons que les 3 prochains mois soient fondamentalement différents des 3 précédents.

- Scénariser les évolutions : Les directeurs financiers mettent en scène plusieurs hypothèses, plusieurs scénarios et à la fin de chaque période effectuent un bouclage. Parmi les 3 scénarios élaborés (*Best, Average, Worst*) lequel semble le plus probable pour les mois à venir au regard des tendances constatées ?

## L'espace

Le temps s'accélère, se raccourcit et laisse moins de latitude au directeur financier pour agir ; par exemple, pour trouver de nouvelles sources de financements. En revanche, le périmètre d'action du Directeur financier s'élargit. Le terrain de jeu devient plus grand ; parfois immense... Les directeurs financiers sont contraints de sortir de leur bureau, d'aller chercher l'information plus en amont, au plus proche du terrain, d'accompagner les opérationnels dans leurs prévisions et dans leurs plans d'action et d'être acteurs du changement, parce que la comptabilité (qui sort toujours trop en retard) est reléguée au second plan, les directeurs financiers mettent en place des indicateurs avancés tels que le suivi détaillé du



David BRAULT (\*\*)

ou de décaissements journaliers, etc. Ils élaborent des analyses de sensibilité, isolent la sous-activité ou les éléments exceptionnels positifs ou négatifs afin d'éviter de « polluer » les prévisions.

Avec pour corollaire, deux risques majeurs pour les DAF :

- « se griller » : par manque de compétence, de connaissance des métiers de l'entreprise, de son secteur ou par manque de légitimité, d'expérience ou de doigté. Le risque existe de provoquer le rejet des opérationnels, notamment les commerciaux...

- « se noyer » : à vouloir traiter trop de sujets à la fois (réduction du BFR,

tions, etc.). Si ces risques sont très présents en période de crise, la plupart des DAF savent très bien qu'ils existaient aussi en période de croissance (Rien de nouveau sous le soleil). Chacun a développé son kit de survie en fonction de son expérience. La grande majorité d'entre eux considèrent la période propice à l'action (sur le cash notamment) plutôt qu'à se « terrer » dans son bureau.

## Les comportements

C'est la fin du DAF donneur de leçons, grand vizir dans sa tour d'ivoire ou peu enclin à partager l'information (ou faisant de la rétention parfois). Le DAF doit faire partager ses vues à ses collègues du Comité de Direction plutôt que de leur imposer celles-ci. Il privilégie les relations autant que les données. Faire adhérer nécessite de se concentrer sur l'essentiel, donc de simplifier les données chiffrées pour les rendre accessibles. Le pilotage devient moins financier. Faire adhérer, c'est aussi tolérer l'incertitude. Alerter, certes, (sans stress toutefois) mais aussi partager ce qui est bon et ce qui l'est moins régulièrement en équipe. La performance collective prime sur l'individualisme. Ce principe doit être connu de tous même si chacun doit savoir de quel indicateur il est responsable. L'évaluation n'est qu'une étape dans le processus de décision. Et les décisions à prendre sont nombreuses, parfois graves, avec des effets transverses. Le DAF veille à la qualité des données et à la rapidité de leur production et de leur analyse. Il est le garant d'un pilotage objectif (sans biais) tourné vers l'action et surtout vers l'avant, le rebond, la conquête.

C'est aussi la fin du DAF stratège. A quoi bon nous préoccuper des grands équilibres si dès demain nos petits déséquilibres nous font passer par dessus bord ? Plus tournés vers l'action et l'échange, les DAF deviennent plus positifs. Pas seulement parce qu'ils ont appris dans leurs manuels d'économie qu'il y aura un après-crise. Mais aussi et surtout, par solidarité avec la Direction générale (souvent héroïque dans la tempête) qui a fait vœu de tenir bon le cap (du quotidien). Avec le sourire. Nous ne sortirons pas de la crise en faisant la tête...

En résumé, on peut dire que le cocktail gagnant pour le nouveau DAF c'est un peut :

- de St Thomas
- de metteur en scène
- d'acteur (du changement)
- de sourire communicatif et de bonne humeur contagieuse.

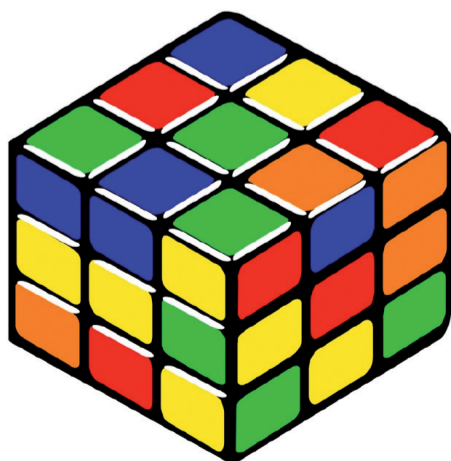
Bonne rentrée à tous. ■

(\*\*) Fondateur d'Objectif CASH  
david.brault@objective-cash.com

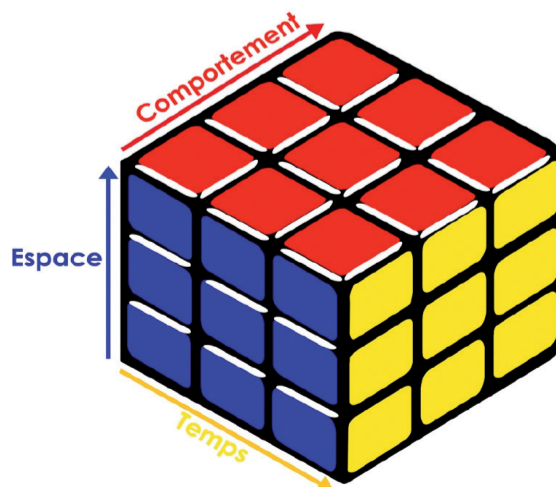
« Le DAF veille à la qualité des données et à la rapidité de leur production et de leur analyse. »

carnet de commandes et des marges, le suivi des activités et de la performance commerciale, des flux d'encaissements

recherche de financements, systèmes d'information, RH, management des équipes, préparation des fusions-acquisi-



Avant la crise



Après la crise