



Baromètre  $\varphi$  [PHI] 2009

VOIR APRÈS  
LA CRISE



BAROMÈTRE  $\phi$

# VOIR APRÈS LA CRISE

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>
<b>SYNTHÈSE</b> .....	<b>6</b>
Le métier des DAF .....	10
Les financements .....	11
La stratégie .....	12
La performance .....	13
La communication .....	14
La gouvernance .....	15
<b>TÉMOIGNAGES D'EXPERTS</b>	
Thierry Moulonguet, Renault SAS .....	18
Bertrand Badré, Crédit Agricole SA .....	20
Jacques Stern, Groupe Accor .....	22
<b>FOCUS</b>	
Le DAF et les technologies de l'information .....	24
<b>AVIS D'EXPERTS</b>	
Patrick Bertrand, Cegid .....	28
Christine Carpentier, associée du cabinet STASI .....	29

**LE “BAROMÈTRE PHI” EST UNE ÉTUDE RÉALISÉE POUR LA 2ÈME ANNÉE CONSÉCUTIVE PAR CSC ET CEGID. IL REPOSE SUR UNE ANALYSE QUANTITATIVE DES TENDANCES ET PERSPECTIVES DES DIRECTIONS FINANCIÈRES, AUPRÈS D’UN ÉCHANTILLON DE GRANDES ENTREPRISES EUROPÉENNES.**



# LE BAROMÈTRE $\varphi$

## UNE ÉTUDE EUROPÉENNE

LE "BAROMÈTRE PHI" EST COMPLÉTÉ PAR LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE ANNUELLE MONDIALE DE CSC, MENÉE DEPUIS NEUF ANS AUPRÈS DE 700 ENTREPRISES, SUR LES SYSTÈMES D'INFORMATION OPÉRATIONNELS ET FINANCIERS.

### DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE

La 2<sup>ème</sup> édition du "Baromètre Phi" a été réalisée en collaboration avec l'institut de sondage IFOP auprès d'un échantillon de directeurs et responsables administratifs, financiers et comptables appartenant à des entreprises européennes, dont la taille est supérieure à 1.000 salariés. Ils ont été interrogés sur la position, les préoccupations, les performances, la fonction et le système d'information comptable et financier des directions financières.

### MÉTHODE D'INTERVIEW

Le questionnaire a été réalisé par l'institut IFOP selon la méthode CATI (Computer Assisted Telephone Interview), entre septembre et novembre 2008.

### CIBLE ET ÉCHANTILLON

Entreprises privées et semi-publiques :

- comprenant un effectif salarié minimum de 1.000 personnes,
- localisées en France, Allemagne, Grande Bretagne, Italie, Espagne, Belgique, Portugal.

80 responsables ont été interrogés. 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 par l'IFOP afin d'assurer sa représentativité par rapport à la population des entreprises européennes et des secteurs d'activité cibles.

# SYNTHESE

# BAROMÈTRE $\phi$

## TENDANCES & PERSPECTIVES DES DIRECTIONS FINANCIÈRES

POUR LA DEUXIÈME ANNÉE, CSC ET LE GROUPE CEGID PUBLIENT, EN PARTENARIAT AVEC LA TRIBUNE ET CHALLENGES, LE BAROMÈTRE PHI. DANS UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE TUMULTUEUX, L'ÉDITION 2009 RÉVÈLE LES PROFONDES RUPTURES AUXQUELLES FONT FACE LES DIRECTEURS FINANCIERS EUROPÉENS : GESTION DES RISQUES, PRESSION GRANDISSANTE SUR LA FIABILITÉ DES COMPTES, AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE POUR DÉGAGER DU CASH...

LA CRISE PROVOQUE  
UNE ACCÉLÉRATION  
DES CHANGEMENTS  
STRATÉGIQUES AFIN  
DE FAIRE FACE AU  
RALENTISSEMENT  
ÉCONOMIQUE ET À  
UNE CONCURRENCE  
EXACERBÉE

### L'IMPACT DE LA CRISE SUR LES ENTREPRISES

La crise financière et économique marque une rupture pour les entreprises, en particulier dans les domaines suivants :

- Une rupture des sources de financement : l'appel aux marchés s'est fermé et les crédits octroyés par les banques se sont renchérissés ; le rôle de la dette dans le financement des entreprises a été révisé.
- Une rupture stratégique : les entreprises doivent s'adapter dans l'urgence à la chute de l'activité et revenir à leur métier de base ; elles ont l'opportunité d'adapter leur offre et leurs prix en visant les nouveaux besoins, de conclure des partenariats de long terme avec leurs fournisseurs, de sécuriser les relations clients, de resserrer les coûts, d'intensifier les économies d'échelle, de profiter de la crise pour avaler leurs concurrents, voire de se diversifier.
- Une rupture des modèles opérationnels : les entreprises doivent réinventer leur modèle économique en tenant



## Le baromètre dessine de premières réponses à la crise : revenir à des idées simples, maîtriser les zones de risques, optimiser l'organisation.

compte à la fois de la rareté des ressources, du transfert des marchés de masse vers des marchés plus personnalisés, du renchérissement du coût des stocks ; la situation oblige les entreprises à trouver un nouvel équilibre entre capital, travail et ressources.

- Une rupture managériale : l'effondrement des bourses a accentué la pression sur le management ; pour sortir d'une crise qui s'annonce profonde, il peut apparaître utile de faire entrer des managers d'autres secteurs d'activité ou venant d'entreprises étrangères ; en effet, des personnalités externes sont parfois plus adaptées pour conduire la rupture nécessaire.

### L'IMPACT DE LA CRISE SUR LES DIRECTEURS FINANCIERS

Les directeurs financiers aussi doivent procéder à des remises en question dans l'exercice de leur fonction, même si leurs grandes missions demeurent.

Avant la crise, le rôle des directeurs financiers était important dans la valorisation des entreprises sur les marchés externes. Ils intervenaient, notamment, dans la stratégie et étaient présents dans tous les processus de l'entreprise.

La crise, la chute des bourses et la raréfaction des capitaux ont rebattu les cartes.

**La première priorité des directeurs financiers concerne la gestion du "cash" et la réduction des coûts. Les directeurs financiers deviennent les "patrons de la performance globale" de l'entreprise et de la cohérence avec le compte d'exploitation.**

# EN BREF

1 . LA CRISE FINANCIÈRE ET ÉCONOMIQUE MARQUE UNE QUADRUPLE RUPTURE POUR LES ENTREPRISES : SOURCES DE FINANCEMENT, STRATÉGIES, MODÈLES OPÉRATIONNELS, MODES DE MANAGEMENT.

2 . LES DIRECTEURS FINANCIERS DOIVENT NÉGOCIER UNE RUPTURE DANS L'EXERCICE DE LEUR FONCTION, POUR DEVENIR LES "PATRONS DE LA PERFORMANCE GLOBALE" DE L'ENTREPRISE.

3 . LEUR PRIORITÉ EST À LA GESTION DU "CASH" ET À LA RÉDUCTION DES COÛTS.

4 . ANCRÉS DANS L'OPÉRATIONNEL, ILS DOIVENT S'ASSURER QUE LES ACTIONS MENÉES PAR LES DIFFÉRENTS SERVICES SONT COHÉRENTES ET CONTRIBUENT À LA CRÉATION DE VALEUR.



## LE MÉTIER DES DIRECTEURS FINANCIERS

La crise marque le retour à la réalité. Les directeurs financiers ont eu tendance à se concentrer avant tout sur les moyens de valoriser au mieux l'entreprise vis-à-vis des marchés externes.

La crise les contraint à s'intéresser à nouveau à la fabrication du "meilleur pneu au monde" ou à la délivrance du "meilleur service", plutôt qu'au meilleur cours de bourse.

## LES FINANCEMENTS

Le capital et le "cash" sont les ressources les plus recherchées par les entreprises. La probabilité de trouver des crédits bancaires est désormais plus faible. Le temps

du crédit bon marché est révolu. Les investisseurs sont devenus plus frileux.

Les entreprises doivent d'abord compter sur leurs propres capacités de financement. Les ressources financières externes étant plus difficiles d'accès, elles doivent trouver en interne les moyens nécessaires à leur rebond et à leur développement.

## LA STRATÉGIE

La crise provoque une accélération des changements stratégiques afin de faire face au ralentissement économique et à une concurrence exacerbée.

La définition et la mise en oeuvre de la stratégie constituent une mission à forte valeur ajoutée pour les directeurs financiers.



## **La crise est le moment propice pour mettre l'entreprise sous tension. Elle peut être l'alliée du changement, le choc exogène qui peut s'avérer salutaire.**

### **LA PERFORMANCE**

Une autre priorité des directeurs financiers est de mettre à jour régulièrement les prévisions économiques et financières afin de donner aux dirigeants une bonne visibilité, à court et moyen terme.

Le métier de base des directeurs financiers redevient fondamental. Ils doivent industrialiser le reporting, accélérer le closing, mutualiser les opérations comptables, optimiser les outils de gestion, améliorer la gestion des risques, limiter les engagements, améliorer la production de masse (comptabilité, fiscalité ...).

### **LA COMMUNICATION**

La crise donne une nouvelle orientation à la communication financière. D'abord, en interne, avec le besoin de rassurer, de fournir des explications aux salariés et aux partenaires,

de convaincre des changements et des efforts à déployer. Ensuite, en externe, pour crédibiliser le management et donner aux investisseurs de la lisibilité sur les orientations de l'entreprise.

### **LA GOUVERNANCE**

La perte de confiance a renforcé les exigences en matière de gouvernance, de transparence et de maîtrise des risques.

La fonction financière contribue à toutes les dimensions de la gouvernance d'entreprise, en particulier pour faire respecter les normes et les réglementations.

La responsabilité des directeurs financiers peut-être mise en cause dès lors qu'ils sont, aux côtés des présidents directeurs généraux et des directeurs généraux, les garants de la sincérité des comptes et de l'information communiquée aux marchés.

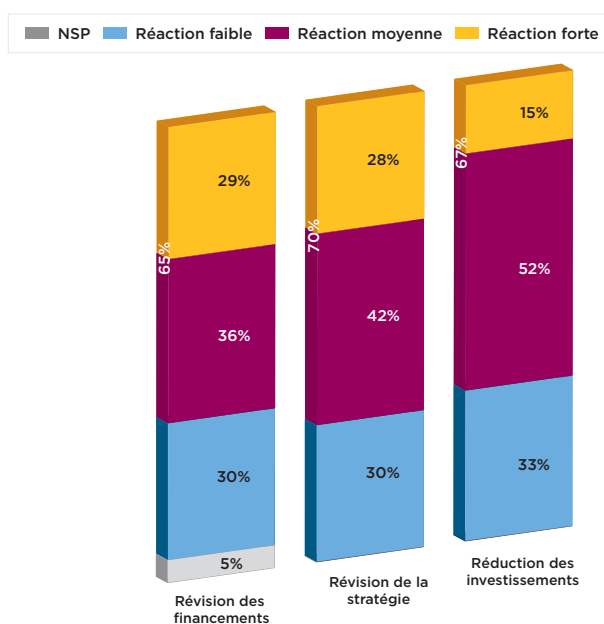
# LE MÉTIER DES DAF

AVANT LA CRISE, LE 1ER "BAROMÈTRE PHI" AVAIT MONTRÉ L'ÉLARGISSEMENT DU RÔLE DES DIRECTEURS FINANCIERS EN TANT QUE "BUSINESS PARTNER" POUR TOUTE L'ENTREPRISE. CE RÔLE SE DOUBLAIT D'UNE PRIORITÉ SIGNIFICATIVE ACCORDÉE À L'OPTIMISATION DES RÉSULTATS DE L'ENTREPRISE, À LA GESTION D'OPÉRATIONS DE CROISSANCE EXTERNE, ET À LA COMMUNICATION FINANCIÈRE Tournée VERS LA VALORISATION BOURSIÈRE DE L'ENTREPRISE.

La priorité des directeurs financiers redevient la gestion du "cash" et la réduction des coûts. Ils redeviennent les hommes de la performance globale des entreprises. Pour réussir, ils ont l'opportunité d'utiliser leur rôle d'acteur, de contributeur, voire de superviseur de tous les processus de l'entreprise.

## AMPLITUDE DES RÉACTIONS FACE À LA CRISE FINANCIÈRE

D'après le Baromètre Phi 2009, l'impact de la crise financière est bien réel pour une large majorité des entreprises interrogées. Leur réaction porte en priorité sur la révision des financements, la révision de la stratégie et la réduction des investissements. En effet, environ deux tiers des entreprises s'estiment impactées dans ces trois domaines.



# LES FINANCEMENTS

LE CAPITAL ET LE "CASH" SONT LES RESSOURCES LES PLUS RECHERCHÉES PAR LES ENTREPRISES. CONTRAIREMENT À L'ÉCLATEMENT DE LA BULLE INTERNET, EN 2001, LES ENTREPRISES SONT LES "VICTIMES COLLATÉRALES" DE LA DÉFLAGRATION. ELLES N'EN SONT PAS LA CAUSE. POURTANT, LEUR PROBABILITÉ DE TROUVER DES CRÉDITS BANCAIRES EST FAIBLE. LE TEMPS DU CRÉDIT BON MARCHÉ EST RÉVOLU. MÊME UNE ENTREPRISE EN BONNE SANTÉ DOIT DÉSORMAIS PAYER UNE PRIME DE RISQUE PLUS ÉLEVÉE LORSQU'ELLE ÉMET UNE OBLIGATION.

Les entreprises doivent d'abord compter sur leurs propres capacités de financement. La priorité des directeurs financiers est l'optimisation du "cash-flow" et du besoin en fonds de roulement. Conscientes que la crise va durer, les entreprises reviennent aux principes de bonne gestion visant à améliorer leur capacité à générer du "cash". Elles ont compris que la conjoncture nécessite de resserrer les "boulons" : optimisation des chaînes de production, optimisation de la supply-chain, meilleure gestion des stocks, optimisation des remises commerciales...

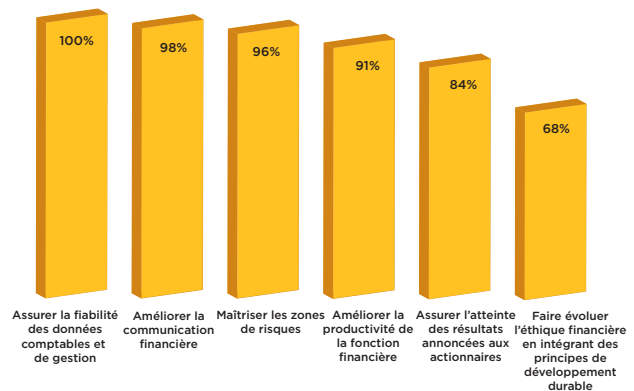
## LES PRINCIPALES PRÉOCCUPATIONS DES DAF

La maîtrise des zones de risques est devenue la préoccupation majeure de la direction financière (3ème préoccupation en 2008). Cependant le socle des principales préoccupations des DAF reste le même qu'en 2008.

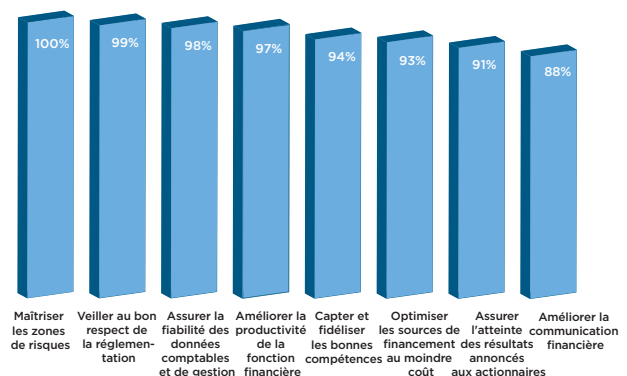
L'optimisation des sources de financement au moindre coût représente également une préoccupation majeure des répondants (93%). Ainsi, l'effet de la crise a tendance à recentrer les DAF sur leurs fondamentaux.

L'amélioration de la communication financière arrive en dernière position, malgré la nécessité exprimée de mieux communiquer durant cette période d'instabilité.

2008



2009



# LA STRATÉGIE

LA CRISE PROVOQUE UNE ACCÉLÉRATION DES CHANGEMENTS STRATÉGIQUES AFIN DE FAIRE FACE AU RALENTISSEMENT ÉCONOMIQUE ET À UNE CONCURRENCE EXACÉRBERÉE. LA DÉFINITION ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE CONSTITUENT UNE MISSION À FORTE VALEUR AJOUTÉE POUR LES DIRECTEURS FINANCIERS.

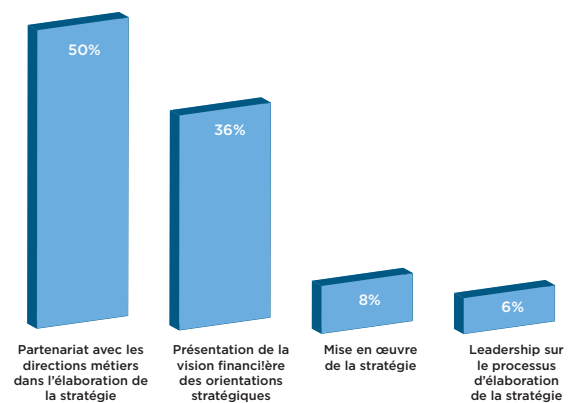
En tant que "business partner", les directeurs financiers doivent créer de la valeur en innovant dans leur domaine et en "challengeant" les opérationnels et les processus à travers leur mission de conseil et de recommandation. Ils sont encouragés à dépasser leur rôle de "producteur" d'états financiers et à optimiser la vision de l'entreprise et de ses risques. Ils doivent s'assurer que les actions menées par les différents services sont cohérentes et contribuent à la création de valeur.

## RÔLE DE LA DAF EN MATIÈRE DE STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Dans le domaine de la stratégie d'entreprise, le rôle du DAF recouvre une dimension importante, notamment dans l'élaboration de la stratégie auprès des directions métiers et dans sa mise en lumière sous l'aspect financier. Néanmoins, ce n'est pas lui qui définit la stratégie.

Son rôle est celui d'un "business partner" apportant des éléments qui permettent de confirmer ou d'infirmer les choix stratégiques.

Au niveau opérationnel, son rôle est limité. Il ne prend pas en charge la mise en œuvre de la stratégie.

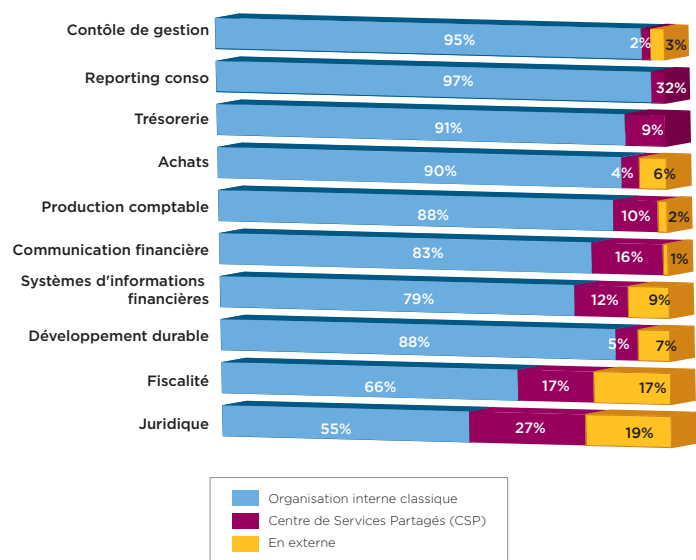


## MODE D'ORGANISATION

Pour une grande majorité des répondants, les fonctions rattachées à la DAF sont gérées en interne.

Dans une optique d'amélioration de la performance de toutes les fonctions de l'entreprise, les directeurs financiers seront probablement amenés dans les mois à venir à optimiser l'organisation, ce qui pourra se traduire par l'externalisation de certaines fonctions ou par la mise en place de CSP (Centres de Services Partagés).

Aujourd'hui, l'organisation par CSP s'observe principalement dans les fonctions juridiques et fiscales.



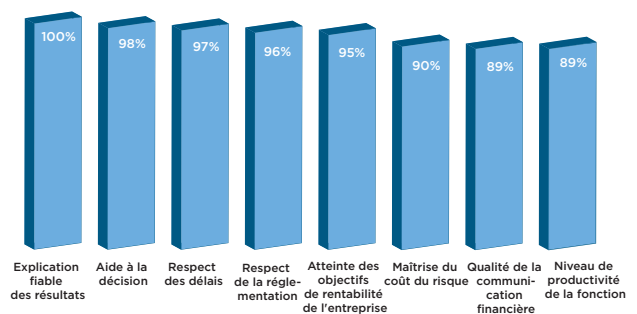
# LA PERFORMANCE

UNE DES PRIORITÉS DES DIRECTEURS FINANCIERS EST D'APPROFONDIR ET DE METTRE À JOUR LES PRÉVISIONS ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES, DE DONNER AUX DIRIGEANTS UNE BONNE VISIBILITÉ FINANCIÈRE À COURT ET MOYEN TERME, ET DE PERMETTRE LA MEILLEURE PRISE DE DÉCISION.

Le métier de base des directeurs financiers redevient fondamental. Ils doivent optimiser les outils de gestion, industrialiser le reporting, accélérer le closing, davantage mutualiser les opérations comptables et financières, améliorer la gestion des risques, limiter les engagements, améliorer la production de masse (comptabilité, fiscalité...). Leur performance est évaluée sur un nombre élevé de critères.

## L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

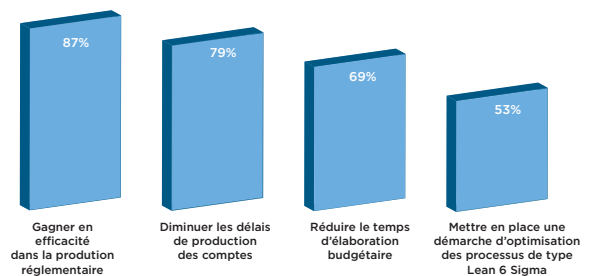
D'après le Baromètre Phi 2009, les indicateurs de performance les plus importants sont l'explication fiable des résultats, le respect de la réglementation, l'atteinte des objectifs de rentabilité, le respect des délais.



## OPTIMISATION DES PROCESSUS

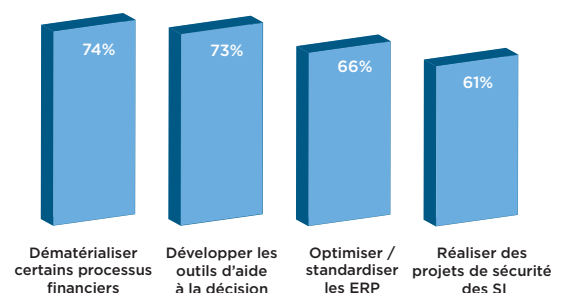
Les projets d'optimisation des processus prioritaires visent à améliorer la production réglementaire, diminuer les délais de production des comptes et réduire le temps d'élaboration budgétaire.

La mise en place d'une démarche d'optimisation des processus de type Lean Six Sigma reste secondaire.



## PRIORITÉ DES PROJETS DE MISE EN PLACE DES SI

Dans près de deux sociétés sur trois, les projets de dématérialisation des processus financiers sont une priorité pour les DAF. Ils apportent une contribution à la recherche de la performance financière (productivité et optimisation des coûts).



# LA COMMUNICATION

LA CRISE EST LE MOMENT PROPICE POUR METTRE L'ENTREPRISE SOUS TENSION. ELLE PEUT ÊTRE L'ALLIÉE DU CHANGEMENT, LE CHOC EXOGÈNE QUI PEUT S'AVÉRER SALUTAIRE. TOUT CELA NE PEUT FONCTIONNER SANS L'ADHÉSION DES SALARIÉS, DES PARTENAIRES ET DES ACTIONNAIRES QU'IL FAUT MOBILISER. CETTE PRIORITÉ PASSE PAR LA COMMUNICATION D'UNE VISION ET D'UNE AMBITION CLAIRE, DONT L'HORIZON DE TEMPS DÉPASSE CELUI DE LA CRISE.

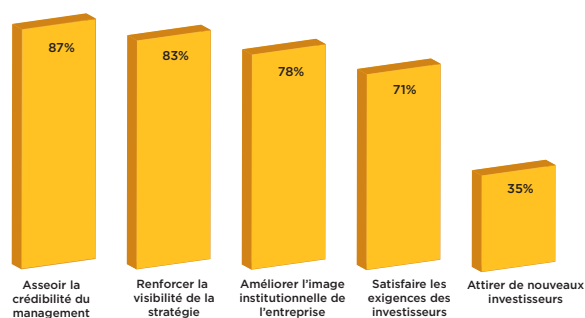
La crise donne une nouvelle orientation à la communication financière. D'abord, en interne, avec un besoin de rassurer et de fournir des explications. Ensuite, en externe, pour crédibiliser le management et donner aux investisseurs de la lisibilité. Le contenu de la communication sera focalisé sur les fondamentaux du métier de l'entreprise, ses choix dans la période, et leur cohérence face aux priorités à long terme et les mesures d'ajustement prévues à court terme.

## LES OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

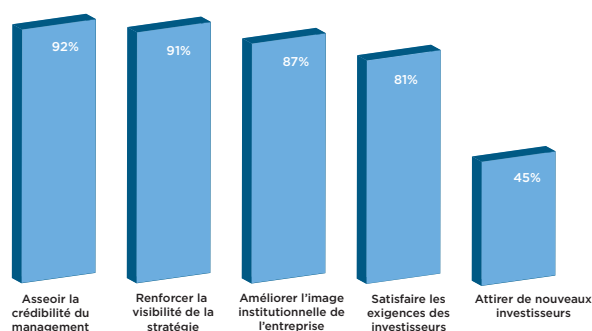
Le Baromètre Phi 2009 confirme les objectifs de la communication déjà mis en évidence en 2008 (assurer la crédibilité du management et renforcer la visibilité de la stratégie). La direction financière a tendance à se concentrer sur les fondamentaux.

Même si la recherche de nouveaux investisseurs est une priorité moins importante pour les DAF, on constate une augmentation significative de la

2008



2009



# LA GOUVERNANCE

LA FONCTION FINANCIÈRE CONTRIBUE DE FAÇON IMPORTANTE À TOUTES LES DIMENSIONS DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, EN PARTICULIER POUR FAIRE RESPECTER LES NORMES ET LES RÈGLEMENTATIONS. ELLE EST IMPLIQUÉE DANS LES VALEURS D'ÉTHIQUE ET DE TRANSPARENCE CONCERNANT L'INFORMATION DÉLIVRÉE AUX MARCHÉS.

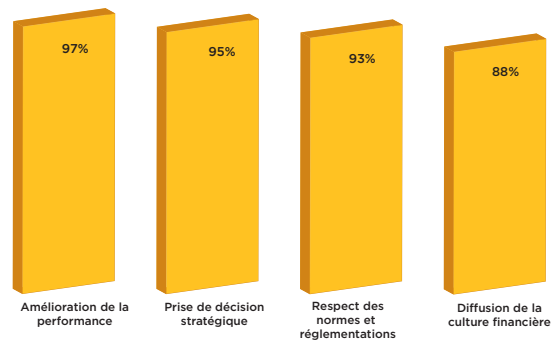
La maîtrise des risques et de leurs conséquences apparaît comme un enjeu essentiel. Sous l'effet des différentes réglementations et du législateur, qui réclame de plus en plus de contrôles, il leur incombe de recenser tous les risques pouvant entraîner la dégradation de la valeur des actifs de l'entreprise ou de ses résultats.

## LA CONTRIBUTION DE LA DIRECTION FINANCIÈRE

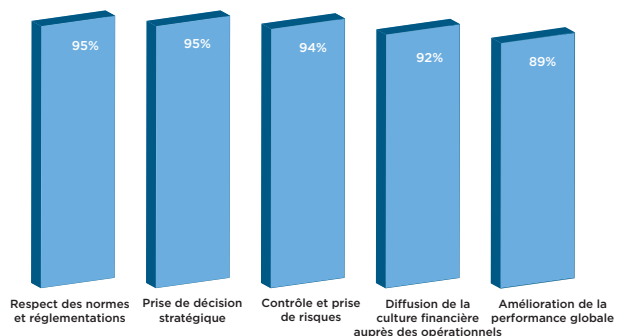
D'après le Baromètre Phi 2009, la contribution de la direction financière à la gouvernance d'entreprise est surtout importante pour le contrôle et la prise de risques, ainsi que le respect des normes et réglementations.

Le respect des normes et réglementations est par ailleurs devenu le domaine dans lequel la direction financière contribue le plus.

2008



2009



UN DES MOUVEMENTS DE FOND EST L'EXIGENCE DE TRANSPARENCE DES MARCHÉS ET DES ACTIONNAIRES. IL A CONDUIT À ACCROÎTRE LE DÉTAIL DU REPORTING ET À LE NORMER. IL A ÉGALEMENT CONDUIT À ACCOMPAGNER LA SOPHISTICATION DES PRODUITS FINANCIERS PAR UNE SOPHISTICATION DES MÉTHODES COMPTABLES ET UNE RECHERCHE DE LA "FAIR VALUE". L'APRÈS-CRISE ENTRAÎNERA DES AJUSTEMENTS, TANT SUR LES NORMES COMPTABLES QUE SUR LA RÉGLEMENTATION DES MARCHÉS FINANCIERS. TOUTEFOIS, IL EST CERTAIN QUE LES DIRECTEURS FINANCIERS DEVRONT :

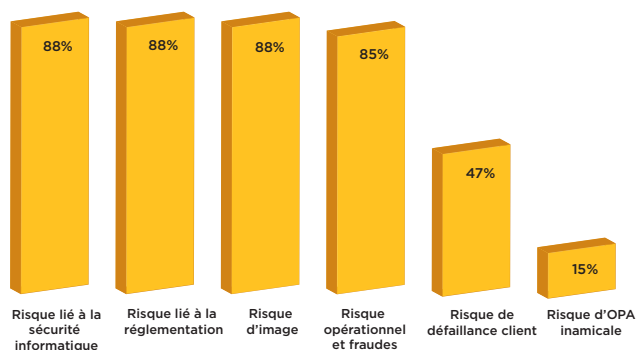
- faire œuvre accrue de pédagogie et de clarification pour expliquer leurs hypothèses d'établissement des comptes et les risques sous-jacents de volatilité,
- faire face à des demandes accrues de la part des conseils d'administration ou des comités d'audit, dans un contexte général (déjà identifié lors du précédent Baromètre) d'incrimination accrue de leur responsabilité.

## LES PRINCIPAUX RISQUES

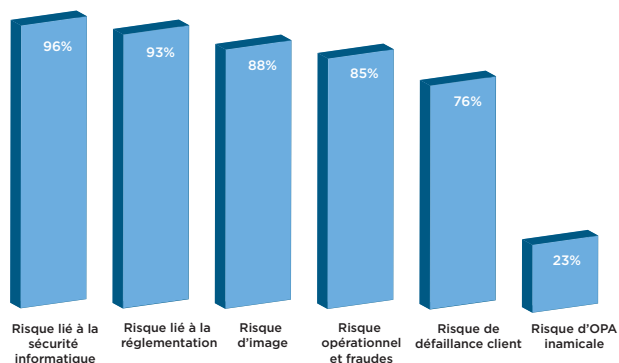
Les résultats obtenus confirment les tendances observées en 2008. Les risques liés à la sécurité informatique restent la préoccupation majeure des DAF.

On observe toutefois une hausse significative de l'attention portée au risque de défaillance client (+ 27 points), qui peut être considérée comme un impact direct de la crise.

2008



2009





A middle-aged man with glasses, wearing a dark suit, white shirt, and dark tie, is seated at a desk in an office. He is gesturing with his hands while speaking. In the background, there are two computer monitors displaying data, a keyboard, and a mouse. The overall setting is a professional office environment.

**"LA CRISE A  
IMPOSÉ LE RETOUR  
DU BILAN EN  
PREMIÈRE LIGNE."**

## THIERRY MOULONGUET

### DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT, DIRECTEUR FINANCIER

## RENAULT SAS

#### **LA CRISE ACTUELLE POUVAIT-ELLE ÊTRE ANTICIPÉE ? COMMENT Y AVEZ-VOUS RÉAGI ?**

Voyons les choses en face : personne ne pouvait anticiper l'ampleur et la profondeur de la crise actuelle. Cela dit, nous savons que l'économie est cyclique. Le rôle d'une direction financière consiste donc à toujours ménager des réserves de liquidités suffisantes pour faire face à un retournement du marché. Avant la crise, nous avons donc déjà négocié avec nos banques partenaires des lignes de crédit confirmées ; de même avons-nous accéléré notre plan de financement obligataire sur le premier semestre.

Lorsque le retournement s'est opéré - et avec quelle rapidité ! - nous avons réagi rapidement avec un programme très sévère de réduction des stocks (donc de la production) et des réductions de dépenses. Toutes nos activités ont été passées en revue pour trouver de nouvelles marges de manœuvre d'autofinancement.

#### **LA PRIORITÉ EST DONC DONNÉE AU FREE CASH FLOW ?**

Tout à fait. Renault a longtemps été gérée en considérant principalement la marge opérationnelle ; une approche plus financière - centrée sur le free cash flow et les indicateurs de bilan - était nécessaire. Ce changement culturel, nous l'avons entrepris dès 2007. Depuis dix-huit mois, une équipe transversale, composée de hauts potentiels de l'entreprise, travaillait en effet sur un plan d'action spécifique, mais

aussi sur un plan de communication visant à faire la pédagogie du free cash-flow auprès des directions opérationnelles. De mon côté, j'ai également participé à des visio-conférences avec nos principales filiales pour m'assurer que le message était compris et que les moyens étaient mis en place.

Ce travail préalable nous a permis de gagner un temps précieux dans la mise en œuvre du plan d'action décidé en octobre. Tout le groupe était sensibilisé, et l'embrayage opérationnel s'est fait rapidement, avec des résultats très visibles constatés en fin d'année sur les stocks.

#### **QUELLES SONT LES QUALITÉS D'UNE ÉQUIPE DE DIRECTION FINANCIÈRE EN PÉRIODE DE CRISE ?**

La direction financière doit agir conjointement sur deux plans. D'une part, il faut être très attentif à toutes les opportunités de financement sur les marchés. De l'autre, il faut partager la problématique financière avec les directions opérationnelles - faire œuvre de pédagogie, diffuser les analyses et le message, faire circuler les bonnes pratiques. Bien entendu, il faut aussi mettre en place les outils de suivi adéquats. Pour parachever le changement en cours, nous avons enrichi notre système de contrôle de gestion. Un exemple : nous devons savoir faire remonter rapidement l'information sur les besoins en fonds de roulement pour actionner au plus vite les bons leviers. C'est un tout, à construire avec les directions opérationnelles de l'ensemble des filiales.



**"LES  
RESSOURCES  
HUMAINES SONT  
ESSENTIELLES...  
MAIS ELLES SONT  
FRAGILES."**

# BERTRAND BADRÉ

DIRECTEUR FINANCIER GROUPE  
**CRÉDIT AGRICOLE SA**

### **QUELS ONT ÉTÉ LES GRANDS DÉFIS DE LA DIRECTION FINANCIÈRE À L'OCCASION DE LA CRISE DE L'AUTOMNE 2008 ?**

En réalité, tout a commencé à l'été 2007, avec la crise des subprimes. Dès décembre 2007, nous avons adopté un mode de pilotage resserré, avec un comité hebdomadaire concentré sur le suivi de la liquidité et des fonds propres. Animés par la Direction Financière, ces réunions ont permis d'échanger rapidement les informations (y compris les signaux faibles) et de raccourcir les circuits de décision. Après la chute de Lehman Brothers, nous avons conservé ce mode de pilotage... Sur un rythme accéléré et en y associant plus étroitement la Direction des Risques, le Comité Liquidités et Fonds propres est devenu de fait quotidien, pendant un temps toutes les équipes ont été mobilisées.

Avec le recul, on peut dire que 2008 était réellement une année de vie ou de mort pour les banques. Et nous ne sommes pas encore sortis de la zone de turbulences.

### **QUEL JUGEMENT PORTEZ-VOUS SUR LA FAILLITE DES GARDES-FOUS DU SYSTÈME FINANCIER ?**

Un regard extrêmement critique. Les agences de notation, mais aussi des institutions comme la SEC, ont failli dans leur mission. Le plus grand capital que nous avons tous perdu, dans cette crise, c'est le

capital confiance. Il nous faudra sans doute plusieurs années pour dissiper le doute qui s'est installé chez nos clients, en faisant notamment preuve de plus de transparence et de pédagogie.

### **QUELLES SERONT VOS PRIORITÉS EN 2009 ?**

Tout d'abord, une vigilance de tous les instants. En période de crise, la Direction Financière est une vigie avancée. Elle doit être en alerte permanente, à l'écoute de la brise qui peut devenir tempête. La prudence marquera aussi nos décisions d'investissements, et nous serons encore plus sélectifs qu'à l'accoutumée avec les partenaires avec qui nous traiterons. En interne, les contrôles seront certes renforcés... Mais tout n'est pas une question de règles et de processus. Le facteur humain est essentiel. Quelques décisions prises au bon moment par quelques individus nous ont permis de sortir de situations difficiles. En période de crise, l'intelligence de tous est stimulée - mais il faut prendre garde à la fatigue. Les ressources humaines sont nos ressources les plus précieuses, mais elles sont fragiles. Il faut savoir tenir la distance.

Aussi, plus que jamais, je me déplace dans les services et dans la salle de marchés pour "prendre la température". Ce contact est également important parce que le discours de confiance que nous passons en interne doit être incarné. Les équipes doivent sentir qu'il y a un capitaine à la barre qui sait où il va, une direction qui a un cap.



**"LE PREMIER RÔLE  
DE LA DIRECTION  
FINANCIÈRE :  
S'ASSURER QUE  
L'ENTREPRISE A  
LES MOYENS DE  
SON AMBITION."**

## JACQUES STERN

DIRECTEUR GÉNÉRAL DES FINANCES, DE LA STRATÉGIE,  
DU DÉVELOPPEMENT DE L'HÔTELLERIE ET DES SYSTÈMES  
**GROUPE ACCOR**

### **QUEL EST LE RÔLE DE LA DIRECTION FINANCIÈRE DANS LA PÉRIODE DE CRISE ACTUELLE ?**

Notre premier rôle, c'est d'anticiper. C'est ce que nous avons fait dès 2007, en négociant des lignes de crédit à des conditions avantageuses alors que la situation était encore favorable. Cela nous a permis d'aborder la crise avec de solides marges de manœuvre. Nous avons aussi anticipé la dégradation de la situation économique en lançant dès septembre, dans le cadre du Comex, un plan d'économies de 50 millions d'euros sur l'ensemble des fonctions support pour l'année 2009 - un plan récemment porté à 75 millions. Le troisième volet de notre action a concerné le ralentissement de nos investissements dans l'hôtellerie, en rénovation et en développement - sans toucher toutefois aux services et à nos investissements dans le secteur économique et les pays émergents.

Naturellement, notre rôle en 2009 consistera à surveiller les fondamentaux (notamment le BFR dans notre activité de services pré-payés), et à suivre la mise en œuvre de ces plans d'économies.

### **VOTRE TRIPLE CASQUETTE (FINANCES, STRATÉGIE ET DÉVELOPPEMENT) FACILITE-T-ELLE CE SUIVI ?**

Il est vrai que le cumul des fonctions aide à faire passer certains messages en direct... Cette "triple casquette" est en réalité logique dans une industrie très capitalistique comme l'hôtellerie. Toutes les décisions d'investissements (qu'il s'agisse de croissance organique ou d'acquisitions ciblées) impliquent la direction financière comme celle de la stratégie ;

d'ailleurs, les interlocuteurs sont souvent les mêmes pour les dossiers de financement et de développement. Dans la période actuelle, la raréfaction des interlocuteurs (avec la quasi-disparition des acteurs de private equity dans l'hôtellerie, par exemple) rend ce cumul encore plus pertinent.

### **2009 SERA-T-ELLE L'ANNÉE DU RETOUR AUX FONDAMENTAUX ?**

Il ne faut jamais oublier les fondamentaux. Le premier rôle d'une direction financière reste de s'assurer que l'entreprise a les moyens de son ambition. On a bien vu, en 2008, que les acteurs qui avaient abusé des effets de levier ont été les premiers à souffrir de la crise - regardez la situation des pubs en Angleterre, par exemple.

A l'inverse, il ne faudrait pas se désintéresser de la bourse et de nos actionnaires ! C'est une question de bon sens : en période de crise, patrons et directeurs financiers doivent continuer à prendre leur bâton de pèlerin pour expliquer leurs résultats et leur stratégie aux investisseurs. Il ne s'agit certes pas de nous soumettre à un diktat des marchés... mais nous devons prendre en compte l'intérêt de nos actionnaires, au même titre que nos salariés et nos clients. Leur confiance est essentielle sur le long terme.

# 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.**

### CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT

Cette année encore, l'amélioration de la qualité et de la précision des données dans le but de mesurer la performance et d'aider à la prise de décision reste un enjeu important. En effet 68% des personnes interrogées prévoient d'investir dans les systèmes d'information afin d'améliorer la qualité de l'analyse des données contre 61% en 2007.

- Moins de 1% des directeurs financiers interrogés estiment que le niveau de maturité de leur information de gestion est "exceptionnel"
- Les dépenses prévues cette année afin d'améliorer l'analyse des données de gestion à des fins décisionnelles restent tout aussi élevées que l'année dernière. Les répondants ayant planifiés leurs dépenses dans ce domaine ont tendance à chercher à améliorer la qualité de l'information pour les besoins d'utilisateurs multiples
- Le pourcentage de répondants déclarant avoir obtenus des progrès significatifs en matière de qualité de l'information fournie au management a baissé de 3 points par rapport à 2007 (10% vs 7%) et ce, même pour les entreprises ayant réalisé des investissements significatifs dans ce domaine



**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.**

### **INTÉGRITÉ DES INFORMATIONS :**

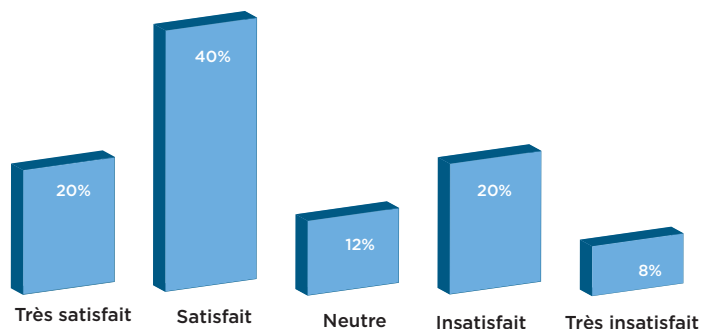
Le critère "Améliorer la qualité des donnée/ l'intégrité des informations », a conservé sa position de problématique technologique majeure (42% des personnes interrogées).

Un nouveau critère ajouté cette année, "Réaliser les bénéfices attendus des investissements en SI", a pris la 2ème position avec 34% des interrogés qui estiment cette problématique incontournable.

Les problématiques les plus citées l'année dernière ont conservé la même position, mais ont cependant diminué de 10 à 15 points. Par exemple, le critère "Améliorer la qualité des données / l'intégrité des informations" était considéré comme un problème crucial pour 58% des répondants l'année dernière (42% cette année).

Tout comme en 2007, la problématique considérée comme étant la plus cruciale est variable selon les DAF interrogés. Aucune n'obtient une proportion significative, de sorte que la problématique ressortant comme la plus cruciale est "Moderniser ou remplacer les systèmes d'information réglementaires" mais ne représentant que 17% des réponses.

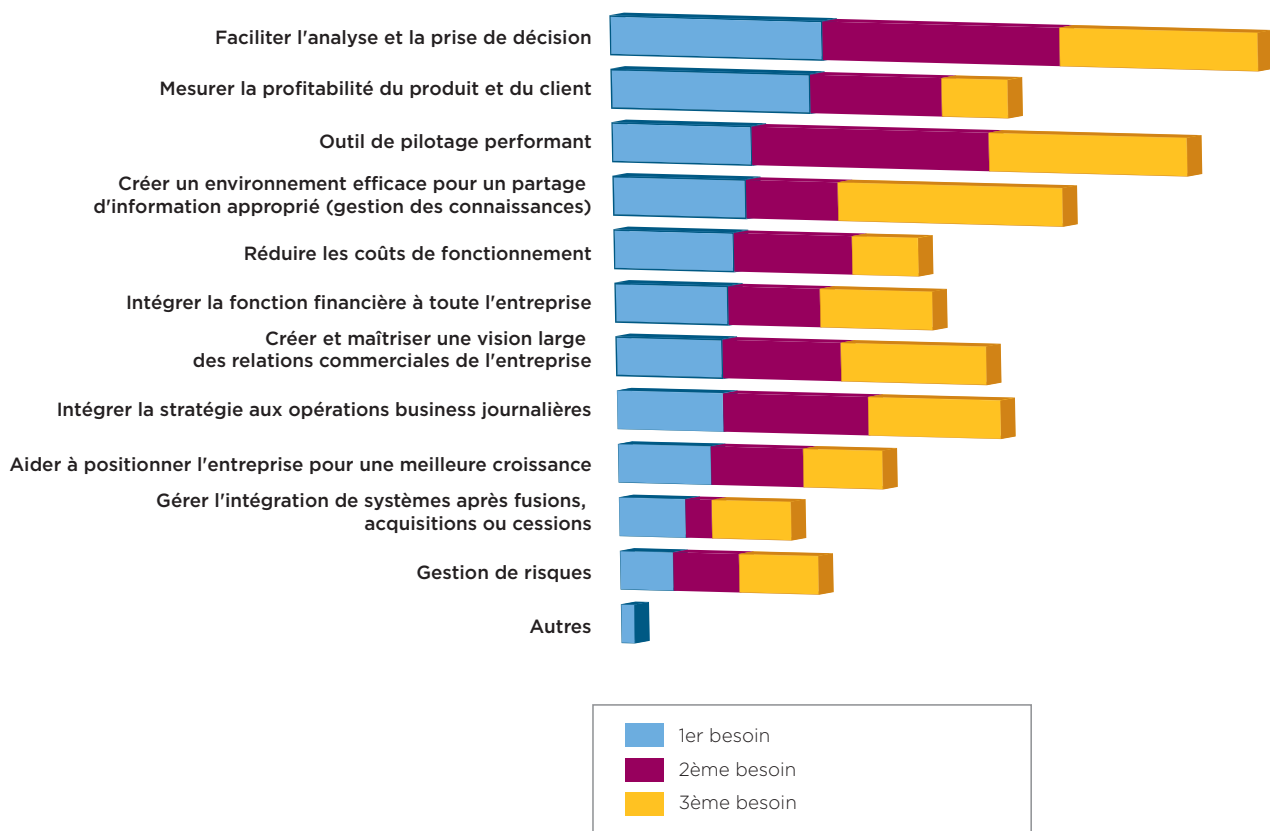
### **QUEL EST VOTRE DEGRÉ DE SATISFACTION SUR L'ORGANISATION MISE EN PLACE POUR GARANTIR L'INTÉGRITÉ DE L'INFORMATION, EST-ELLE EFFICACE, COHÉRENTE, FIABLE ?**





**70% des répondants estiment que le niveau d'intégrité actuel de leurs informations impacte négativement la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs.**

### CLASSEMENT RÉALISÉ SUR LA BASE DU PREMIER BESOIN IDENTIFIÉ



**GOVERNANCE SI**

- Environ la moitié des répondants disposent d'une gouvernance SI formalisée
- Parmi les répondants ayant un cadre formalisé de gouvernance, seuls 10% estiment ce dispositif comme étant très performant
- La plupart des répondants n'effectuent pas régulièrement d'audits à l'issue de la mise en place des grands projets de systèmes d'information

**Est-ce que votre entreprise dispose d'une structure de gouvernance IT ?**

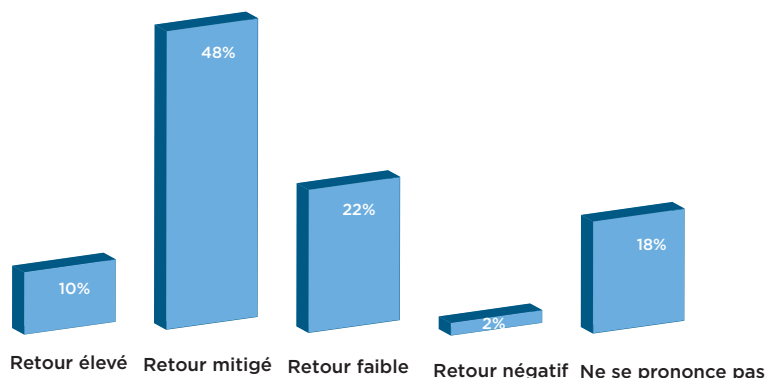
Taille de l'entreprise	Structure de gouvernance IT
Moins de 100 M\$	30%
Entre 100 et 499 M\$	51%
Entre 500 et 999 M\$	64%
Entre 1 et 5 Md\$	74%
Plus de 5 Md\$	91%
Total	49%

**75% DES RÉPONDANTS ONT TOUTEFOIS PLANIFIÉ LA MISE EN PLACE D'UN PROGRAMME D'AMÉLIORATION DE L'INTÉGRITÉ DES INFORMATIONS POUR L'ANNÉE PROCHAINE (70% EN 2007).**

**DÉPENSES ET RETOUR SUR INVESTISSEMENTS DANS LES SI :**

- Les dépenses d'investissement dans les systèmes d'informations ont augmenté progressivement depuis 3 ans. La tendance sera également à l'augmentation pour l'année prochaine
- Non seulement le niveau relatif des dépenses en matière de SI varie considérablement selon les secteurs d'activité, mais aussi entre les entreprises d'un même secteur
- La plupart des répondants (57%), estime que le rendement de leurs investissements technologiques sont acceptables. Une entreprise sur 9 estime que les rendement sont élevés

**Quel est votre degré de satisfaction sur l'organisation mise en place pour garantir l'intégrité de l'information, est-elle efficace, cohérente, fiable ? Quel retour votre entreprise a-t-elle obtenu sur les investissements technologiques ?**



**MOINS DE LA MOITIÉ DES PERSONNES INTERROGÉES ONT DANS LEUR SOCIÉTÉ, DES PROGRAMMES ET MÉCANISMES VISANT À MESURER ET À AMÉLIORER L'INTÉGRITÉ DE L'INFORMATION.**

# PATRICK BERTRAND

DIRECTEUR GÉNÉRAL  
**GROUPE CEGID**

### **QUELLES SONT, POUR VOUS, LES CONSÉQUENCES SUR LES ENTREPRISES DES ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ?**

La dégradation du contexte économique en 2008 et le manque de visibilité sur 2009 vont conduire les entreprises à rechercher des gains de productivité et à optimiser leurs coûts de gestion et leurs ressources humaines.

Aujourd'hui, le fort ralentissement économique a changé la donne. Les résultats et le cash-flow sont menacés par le ralentissement économique. Certaines entreprises connaissent des tensions sur leur trésorerie et il leur est plus difficile d'obtenir de nouveaux financements.

Dans un contexte où il devient plus incertain de maîtriser le niveau d'activité nécessaire au maintien des équilibres, les entreprises doivent agir sur les facteurs qu'elles maîtrisent plus directement en adaptant leurs charges au niveau prévisible d'activité et à leur capacité financière.

L'exercice de pilotage est difficile car la réduction des charges ne doit pas compromettre l'essentiel, c'est à dire les chances de pouvoir rebondir rapidement lorsque la conjoncture sera plus favorable.

L'adaptation des ressources de l'entreprise au nouveau contexte économique devra ainsi s'accompagner d'une gestion très stricte du BFR et du risque clients avec la nécessité de mettre en place des indicateurs de pilotage plus adaptés à la situation d'aujourd'hui.

Les entreprises qui auront su s'adapter rapidement sortiront renforcées de cette crise.

### **LA CRISE ACTUELLE, UNE CRISE DE GOUVERNANCE ?**

Oui très clairement, car on a oublié que le fonctionnement d'une économie fondée sur la liberté des échanges ne peut être durablement efficace que si les acteurs de contrôle et de la régulation jouent correctement leur rôle. Cela n'a pas été le cas. Comment a-t-on pu croire qu'un système, quel qu'il soit d'ailleurs, pouvait s'autoréguler !

Par ailleurs, les années passées ont été fortement marquées par l'importance donnée à la forme plutôt qu'à la substance (SOX, LSF, etc..) avec un alourdissement des obligations des entreprises. Or, c'est bien la "substance over form" qui est

importante. Il est avéré, et les graves sinistres que l'économie mondiale vient de connaître le montrent bien, qu'un alourdissement de la forme et des réglementations ne peut pas constituer une réponse unique : la qualité, la compétence et l'éthique des responsables des entreprises et des autorités de régulation constituent un facteur essentiel dans le bon fonctionnement des économies.

Enfin, il existe un vrai problème avec la mise en place de règles comptables qui, couplées avec les règles prudentielles et de solvabilité du secteur bancaire, ont été procycliques. Elles ont donc augmenté le risque systémique et conduit à des réactions en chaîne dévastatrices pour le fonctionnement des économies locales et du système économique mondial.

### **COMMENT LES ENTREPRISES PEUVENT-ELLES FAIRE FACE À CETTE SITUATION NOUVELLE APRÈS DES ANNÉES DE FORTE CROISSANCE ?**

La qualité du système d'information est encore plus importante aujourd'hui. Les logiciels sont clairement l'un des moteurs de l'amélioration de la productivité des entreprises !

Pour gérer et prévoir, il est en effet indispensable de disposer d'un système d'information performant et fiable, c'est-à-dire un système d'information qui n'est pas seulement un outil de traitement et de gestion de flux de données, mais bien de production d'une information pertinente.

Dans ce cadre, le rôle du Directeur Financier, au coeur du système d'information, sera crucial. Il doit pouvoir transformer les données à sa disposition en des informations pertinentes et rigoureuses qui soient facilement, et surtout rapidement, exploitables par les Directions Opérationnelles et la Direction Générale.

Il n'est pas de croissance durable sans rigueur dans la gestion et la nécessaire adéquation des moyens avec le niveau d'activité prévisible.

Le Directeur Financier, notamment de société cotée, devra aussi être encore plus attentif à la qualité de l'information délivrée et améliorer le suivi des relations avec les banques et les actionnaires et investisseurs. Les entreprises commencent à disposer aujourd'hui d'outils performants, de type GRC (gestion de la relation Client) pour bien connaître, suivre et fidéliser ses clients. Des outils performants et adaptés existent aussi pour gérer efficacement la relation avec les partenaires financiers, mais ils restent encore très peu utilisés.

# CHRISTINE CARPENTIER

## ASOCIÉE DU CABINET STASI

Le juge qui applique la Loi semble bien éloigné de notion d'Éthique et de morale, de distinction du bien et du mal. A la réalité, devant le Juge pénal, la notion d'éthique conserve une importance primordiale dès lors que très souvent celui-ci devra s'attacher à caractériser « l'intention » c'est à dire la conscience de violer la loi ou encore la morale du délinquant.

Dans le contexte récent d'émergence du droit pénal des marchés financiers, le Directeur financier se voit de plus en plus exposé notamment au titre d'infractions telles que la complicité de présentation de comptes inexacts, la non déclaration de franchissement de seuil ou la communication d'informations trompeuses qui peuvent également caractériser des manquements (AMF). Et ce d'autant que l'AMF dans ses dernières décisions, fait montre d'une particulière sévérité dans l'appréciation de la sincérité des informations financières qui se fait notamment au regard des supports de communication utilisés par l'entreprise.

L'éthique est alors souvent déterminante lorsqu'il s'agit pour le juge de retenir ou non la responsabilité de la ou des personne(s) désignée(s) par le texte de prévention. Le juge se réfère alors à l'intention ayant animé les dirigeants (auxquels le Directeur financier peut être assimilé selon les circonstances) et/ou la personne morale, s'il y a une volonté manifeste de tromper, de cacher.

C'est donc à juste titre que 44% des Directeurs financiers interrogés, ont souligné que la notion d'éthique était intimement liée à la transparence et à la qualité de l'information financière diffusée et se plaçait donc au cœur de leur mission.

La démarche du Directeur financier, concernant notamment la notion de « fair value » imposée par les normes comptables IFRS doit donc nécessairement s'inscrire dans cette perspective et à l'aune des principes que l'éthique édicte.

Mais surtout, dans le contexte de la crise actuelle et de l'incertitude qui s'y attache, il doit nécessairement faire preuve d'une éthique et d'une indépendance irréprochable quant aux choix comptables de valorisation de certains postes de bilan afin de délivrer à ses actionnaires, ses partenaires financiers et au marché une information la plus sincère possible.

Dans ce cadre il doit s'astreindre à arrêter une évaluation la plus objective possible de la société en s'attachant des moyens tant internes qu'externes, sans tenter d'influencer les données qu'il collectera.

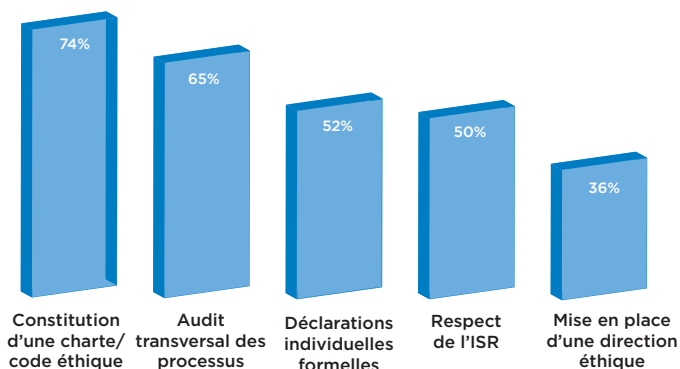
En définitive, l'éthique est une considération à la lumière de laquelle le Directeur financier doit déterminer son comportement s'agissant de la sincérité des comptes et de la qualité de l'information financière en général, dont la diffusion relève de sa mission.

### LES ACTIONS CONCRÈTES EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE

La prise en compte de l'éthique dans les pratiques se traduit dans près de deux sociétés sur trois par la mise en place de charte ou d'un code éthique.

65% des DAF interrogés mettent en place des audits de manière à vérifier que l'éthique est bien respectée.

La mise en place d'une direction éthique ne concerne qu'une société sur trois.



## À PROPOS DE CSC

CSC a pour mission d'être un des leaders mondiaux dans la mise en œuvre de solutions et de services pour les entreprises fondés sur des technologies de pointe.

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 45 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".

[WWW.CSC.FR](http://WWW.CSC.FR)

## À PROPOS DE CEGID

Le groupe Cegid est le premier éditeur français de progiciels de gestion et de solutions métiers au service de la performance des entreprises et de leur développement. Avec un CA de 248 M€ en 2008, le groupe Cegid compte plus de 2 000 collaborateurs et 350 000 utilisateurs tant en France qu'à l'étranger et fait désormais partie du Top 13 européen des éditeurs.

Le groupe a fondé son savoir-faire sur des expertises « métier » (Profession comptable, Secteur Public, Retail, Industrie/ Manufacturing, Hôtels-Restaurants-Traiteurs, Services, Négoce) et « fonctionnelles » (Comptabilité et gestion des immobilisations, fiscalité, gestion financière et reporting, gestion des ressources humaines/paie).

L'offre Cegid est adaptée aux entreprises de toutes tailles et aussi disponible en mode « on demand » (SaaS).

[WWW.CEGID.FR](http://WWW.CEGID.FR)

Baromètre  $\varphi_{[PHI]}$  2009

# VOIR APRÈS LA CRISE



Siège Régional  
Immeuble Balzac - 10, Place des Vosges  
92072 Paris La Défense Cedex  
+33 1 55 70 70 70  
[WWW.CSC.FR](http://WWW.CSC.FR)



CEGID  
52 quai Paul Sédaillan,  
69279 Lyon Cedex 09  
Tél : 0 820 901 802  
[WWW.CEGID.FR](http://WWW.CEGID.FR)