



Le Directeur Financier Créateur de Valeur

Piloter la compétitivité

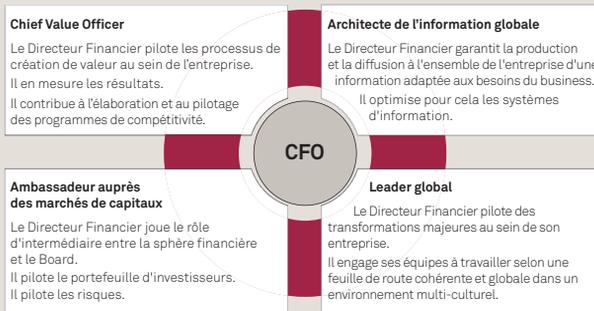
volume 1
décembre 2010

Le Directeur Financier : Créateur de Valeur ?

Le Directeur Financier, garant de la création de valeur au sein de l'entreprise

Au-delà des récentes turbulences économiques, ces dernières années ont vu une « montée en valeur » du Directeur Financier (*Chief Finance Officer*), rebaptisé par les anglo-saxons « *Chief Value Officer* ». Dans de nombreux Groupes, le rôle de Directeur Financier dépasse désormais largement la publication des comptes et la gestion des processus financiers. Il se concentre sur un objectif à la fois plus large et plus complexe : la création de valeur. Création de valeur interne par la préservation des marges et de la capacité d'autofinancement des différentes activités de l'entreprise ; création de valeur externe grâce à la maîtrise de la communication financière, à la compréhension de l'éco-système de l'entreprise et au soutien de sa croissance par les acquisitions.

Les missions du Directeur Financier à horizon 2020¹



Pour donner une illustration concrète du rôle du Directeur Financier, pilote (et garant) de la création de valeur, nous avons interrogé² des Responsables Financiers occupant des postes de Direction Financière et/ou de Direction Générale et contribuant, à ce titre, au pilotage de Groupes internationaux de divers secteurs de l'économie (Hôtellerie, Services, Industrie, ...)

Les thèmes abordés au cours de ces entretiens :

Le contexte particulier de la crise financière

- Quels ont été les facteurs clés de succès en terme de gestion d'entreprise dans ce contexte particulièrement difficile ?
- Quels enseignements retirent-ils de ce formidable « stress case » : pour l'entreprise, pour eux-mêmes et pour la filière financière ?

Le pilotage de la compétitivité de l'entreprise

- Quels en sont les leviers majeurs ?
- Lesquels présentent aujourd'hui le plus fort potentiel de progrès pour les entreprises ?
- Quels sont le rôle et la valeur ajoutée spécifiques des Directeurs Financiers dans ce processus ?

Quels sont les principaux leviers de compétitivité ?

L'agilité organisationnelle et l'excellence opérationnelle, premiers leviers de compétitivité

Pour l'ensemble des responsables interrogés, la rationalisation de l'organisation, par la création de centres de service partagés et la mutualisation des fonctions supports, est un des leviers majeurs de la compétitivité de l'entreprise.

De même, les initiatives visant à améliorer l'excellence des opérations, à travers les démarches de Lean Management par exemple, sont un moyen essentiel pour améliorer la performance des processus « *core business* » de l'entreprise.

L'unanimité des dirigeants pour mettre en avant ces deux points, et la richesse des exemples évoqués, montrent que la gestion de ces deux leviers fait désormais partie de leur ADN.

Ainsi, ce qui est différenciant aujourd'hui pour une entreprise, ce n'est plus tant le fait de lancer des projets de mutualisation ou d'excellence opérationnelle, mais la façon de le faire, et la qualité du résultat obtenu. Kathleen Wantz O'Rourke, Directeur Général & Chief Financial Officer de Siemens France, souligne ainsi que la réflexion sur l'optimisation de l'organisation au sein de son Groupe va au-delà des projets en cours de mutualisation de la comptabilité et des services informatiques. Elle porte plus largement sur le périmètre des fonctions à partager, qui peut potentiellement regrouper l'ensemble des fonctions, en dehors du « cœur de métier ».

Par ailleurs, le pilotage des structures partagées reçoit désormais la même attention que celui des unités de production « cœur de métier », de telle sorte que les bénéfices apportés par ces structures

soient pérennisés et démultipliés dans le temps. Pour plusieurs responsables, les objectifs des centres de services partagés en termes d'autonomie et de niveau de performance sont analogues à ceux d'une entreprise externe. Enfin, bien que les projets de mutualisation soient devenus monnaie courante, ils restent des transformations complexes et semées d'embûches pour les entreprises. La maîtrise de ces projets reste donc un facteur de différenciation.³

La communication financière et la maîtrise des flux de cash, principaux leviers d'optimisation du financement de l'entreprise

Interrogés sur la structure financière de l'entreprise et ses modes de financement, les Directeurs Financiers jugent qu'ils constituent un levier majeur de compétitivité. Pour la majorité des répondants toutefois, ce levier est déjà optimisé aujourd'hui par leur Groupe, les lignes de financement étant discutées et validées régulièrement avec les partenaires bancaires, en lien avec les business plans, et ce, à un horizon pluri-annuel. Les Directeurs Financiers insistent sur l'importance accrue d'une communication financière convaincante: « *il nous a fallu passer du temps à rappeler aux analystes les fondamentaux de notre métier* » déclare Grégory Sanson, Directeur Financier du groupe Bonduelle. Au-delà de la crise, la qualité de la communication financière est un véritable différenciateur entre les Groupes en matière de compétitivité, en particulier lorsque cette dernière est liée à une stratégie de croissance.

3. Pour approfondir : « Centres de Service Partagés en France : réussir la mise en œuvre et atteindre l'excellence opérationnelle », Livre Blanc des bonnes pratiques en partenariat avec la commission CSP de Lyon Place Financière et Tertiaire, Capgemini Consulting, Avril 2010.

Tous les responsables interrogés insistent également sur l'importance de la gestion du cash d'exploitation qui semble encore un axe de progrès pour la majorité des Groupes. Pour tous, la crise financière a entraîné des actions focalisées sur l'optimisation du Besoin en Fonds de Roulement : mise en place d'un suivi rapproché et actions de réduction des comptes clients, audit de l'application des contrats en cours aussi bien pour les clients que pour les fournisseurs, optimisation des niveaux de stock sur l'ensemble de la supply chain, pour n'en citer que quelques-unes. Pour Grégory Sanson, si la maîtrise des flux de cash

était de longue date une préoccupation de la Direction Financière de Bonduelle, la crise financière a permis de sensibiliser fortement les opérationnels sur cet aspect puisqu'il a été pendant quelques mois une condition de survie de l'entreprise. Il est fort probable que cette prise de conscience, et surtout la capacité des dirigeants à l'utiliser pour faire évoluer durablement le modèle opérationnel de l'entreprise et dégager des marges de manœuvres en matière de financement, sera un facteur différenciateur de performance dans les mois et les années à venir.

Comment piloter la compétitivité en période de crise ?

Des plans de crise focalisés sur la gestion du très court terme mais dont les enseignements s'avèrent utiles pour la compétitivité future

L'entrée dans la crise s'est faite selon un scénario particulier à chaque entreprise, en fonction des caractéristiques de leur métier : impact violent et immédiat pour les activités B to B à cycle court, impact plus étalé dans le temps pour les activités B to C et celles à cycle long. Toutefois, la mise en place d'un plan de gestion de crise n'a pas attendu que des impacts directs se fassent sentir sur l'activité. Elle s'est souvent faite dès l'annonce de la faillite de Lehman Brothers qui a été, pour la majorité des dirigeants interrogés, le révélateur de la gravité de la situation.

Les plans de gestion de crise décrits sont très similaires d'une entreprise à l'autre. Focalisés sur le très court terme, ils consistent à optimiser les marges de manœuvre financières par quatre leviers :

- réduction immédiate et totale des dépenses jugées non vitales : frais généraux, coûts liés à des projets non stratégiques, éléments variables de rémunération, ...
- gel des investissements non encore engagés,
- mise sous surveillance des processus générateurs de revenu : suivi des clients, des contrats client, ...
- mise sous contrôle des flux de trésorerie, ... le tout dans un contexte de forte mobilisation et de resserrement des liens au sein des équipes managériales.

S'il n'y a pas de nouveauté particulière en ce qui concerne les leviers actionnés par les plans de

crise, les entreprises peuvent néanmoins en tirer un enseignement important pour leur compétitivité future. Toutes ont démontré leur capacité à « diminuer leur métabolisme » (le niveau de leurs frais généraux et leur besoin en cash) de façon extrêmement significative, bien au-delà des quelques initiatives pour réduire leur train de vie, qu'elles auraient pu envisager quelques mois auparavant.

L'existence de plans de compétitivité à horizon 3-5 ans, facteur clé de succès dans la traversée de la crise

Il est frappant de constater que les entreprises qui avaient engagé avant la crise un plan de compétitivité ont vécu l'année 2009 de manière plus sereine. Chez Siemens, bien avant la crise,

le plan « FIT for 2010 » avait fixé les ambitions du Groupe pour plusieurs années en matière de compétitivité et d'innovation. De la même manière chez Bonduelle, la crise est intervenue au moment où venait de s'achever un plan de réduction des coûts générant près de 10% d'économies supplémentaires par rapport à l'objectif initial. Chez Michelin, un plan de compétitivité pour le Groupe avait été lancé dès 2006. . .

A propos des plans de sortie de crise, les Directeurs Financiers déclarent de façon quasi unanime qu'aucun plan spécifique n'était nécessaire. Les grandes orientations étant connues, il s'agissait pour eux d'un exercice de gestion des priorités à mener avec la Direction Générale pour arbitrer entre les initiatives à accélérer et celle à mettre temporairement en « *stand by* ».

Ils ont réagi

« Il ne faut pas attendre la crise pour mettre en place des mesures de compétitivité ».

Marc Henry, Directeur des Services Financiers, Groupe Michelin

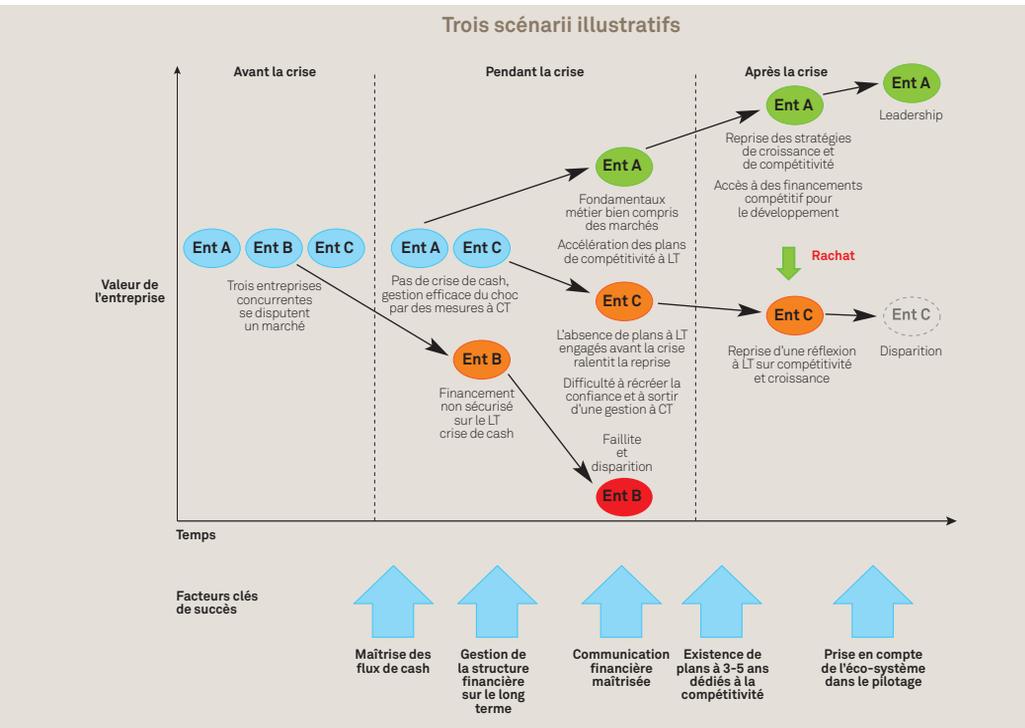
« La crise a été une opportunité d'accélérer des mutations prévues de longue date ».

Kathleen Wantz O'Rourke Directeur Général & Chief Financial Officer, Siemens France

« La crise a pu accélérer des décisions d'économie ou d'organisation (y compris industrielle) mais elle ne les a pas déclenchées ».

Olivier Stephan, Directeur du Contrôle de Gestion et de la Consolidation, Groupe SEB

Quels impacts de la crise sur la compétitivité de l'entreprise ?



Quel rôle pour le Directeur Financier dans le pilotage de la compétitivité ?

Le Directeur Financier, acteur central du processus de décision

La période de crise a placé le Directeur Financier au centre d'un processus de décision complexe et critique, dans un contexte totalement inédit, privant les dirigeants de leurs repères habituels.

En matière de gestion de la compétitivité, les Directeurs Financiers interrogés décrivent une double responsabilité :

1 - Le Directeur Financier pilote la compétitivité interne en garantissant l'équilibre entre le modèle économique et le modèle opérationnel de l'entreprise.

Dans la genèse et le suivi des plans de compétitivité mis en place par les différents Groupes, le Directeur Financier est un acteur clé.

Il accompagne le management dans l'identification des leviers de croissance et d'optimisation. Il mesure les enjeux et fixe les objectifs ; il suit les résultats attendus et enclenche les actions correctives nécessaires.

Mais ce qui est nouveau et remarquable, c'est que ce faisant, le Directeur Financier ne se limite plus aux projets classiques d'optimisation des processus / réduction des coûts. Il prend désormais en compte un modèle opérationnel beaucoup plus complet, intégrant une dimension « non rationnelle ». Chez Siemens France par exemple, l'optimisation de la gestion des clients met au même niveau l'objectif d'économie et le souci de préserver « l'envie commerciale ».

2 - le Directeur Financier s'assure de la compétitivité « externe » en veillant à l'adéquation entre le modèle économique de l'entreprise et son environnement externe.

Sur la base de l'ensemble des analyses produites au sein de la filière Finance, le Directeur Financier est en mesure d'alerter sur les évolutions de l'environnement externe.

Dans le contexte de crise, Olivier Stephan, Directeur du Contrôle de Gestion et de la

Consolidation du Groupe SEB, a alerté les membres du Comité Exécutif dès le début de l'année 2009 quant à l'impact du renchérissement du dollar et de l'effondrement de l'ensemble des monnaies face à l'euro sur certains de leurs marchés. Cette alerte a permis de décider rapidement des mesures de hausse des prix nécessaires au maintien de la rentabilité des marchés locaux.

Au-delà de la crise, il est à noter que les Directeurs Financiers intègrent désormais l'environnement de l'entreprise dans le pilotage. Ils sont à l'écoute des grandes tendances à l'œuvre sur leurs marchés et s'attachent à comprendre l'impact de ces évolutions sur le *Business Model* (ou modèle économique) de l'entreprise.

Dans ses analyses, Olivier Stephan établit ainsi une corrélation entre les récents changements du mode de restauration des consommateurs japonais et les perspectives de vente du Groupe en Asie. Il évoque également le dilemme auquel sont confrontés les industriels entre l'efficacité exigée par la mondialisation des marchés et la nécessité d'une croissance durable et éco responsable. Faut-il produire au plus près du consommateur pour optimiser les flux logistiques et limiter leur impact environnemental ? Ou faut-il, au contraire, regrouper la production de chaque ligne produit sur un nombre réduit de sites pour réaliser des économies d'échelle ?...

Ils ont réagi

« L'efficacité opérationnelle est un engagement partagé entre le Directeur Général, le Directeur Financier et le Directeur des Opérations ».

Olivier Durand, Group Controller, Alcatel Lucent

Des processus et méthodes de pilotage perfectibles mais solides

De nouvelles approches pour optimiser la compétitivité sans ralentir le développement

Nombreux sont les Groupes dans lesquels on constate que la gestion de la crise a également poussé à « faire autrement », plus intelligemment. « Chez Bonduelle, nous avons introduit le concept 'd'innovation accessible' qui consiste à renforcer les critères financiers (coûts et prix) dans l'évaluation des pistes d'innovation » témoigne Grégory Sanson.

Chez Siemens France, un dispositif innovant, le contrat de réorientation professionnelle, a été mis en place - consistant à financer à hauteur de 50% de son salaire un employé en reconversion au sein d'une autre entreprise. Il a permis d'accompagner de manière constructive les restructurations.

Méthodes et outils de pilotage ont dû évoluer

Tous les dirigeants interrogés le confirment : avec la crise, il n'a pas été nécessaire de refondre les modèles de pilotage utilisés. Ces derniers ont prouvé leur robustesse dans ce contexte perturbant. Toutefois, pour la moitié des répondants, il a été nécessaire de mettre en place des **indicateurs avancés** pour suivre avec plus d'acuité certains éléments clés : compo-

santes du BFR notamment ou encore des indicateurs d'environnement. Par ailleurs, il a également été nécessaire **d'accélérer la fréquence des reportings**. Au plus fort de la crise, toutes les entreprises interrogées ont remplacé les reportings mensuels classiques par des reporting hebdomadaires.

Pour ce faire, les Directeurs Financiers ont été obligés de sélectionner des indicateurs clés et de simplifier les processus de remontée. Ainsi pour Marc Henry, Directeur des Services Financiers du Groupe Michelin, la traversée de la crise financière a généré d'importants progrès dans les méthodes de pilotage.

Ces progrès se sont avérés particulièrement nécessaires sur les processus de prévision. La crise a révélé l'éventualité de « chocs » économiques que les entreprises n'envisageaient absolument pas auparavant. Tous les Directeurs Financiers interrogés insistent sur la brutalité et l'ampleur du retournement de conjoncture qui a rendu obsolètes les prévisions et budgets de l'année 2010, avant même que ces derniers ne soient achevés, obligeant les financiers à revoir leur copie avec de nouvelles hypothèses.

Mais quelles hypothèses avancer, dans un environnement où tous les repères ont disparu ? Impossible de relancer la « machine budgétaire » pour produire une nouvelle prévision. Les Directeurs Financiers ont dû mettre en place des processus de prévision inédits, centrés sur quelques indicateurs clés, avec une approche « base zéro »⁴

Ils ont réagi

« La gravité de la crise a permis de rendre plus constructives les relations avec les partenaires sociaux ».

Kathleen Wantz O'Rourke, Directeur Général & Chief Financial Officer, Siemens France

et en impliquant un cercle réduit d'intervenants. « Ce qui a été particulièrement important dans ce contexte, c'est la capacité à construire des scénarios avec un best case, et surtout un worst case suffisamment pessimiste pour être réaliste » déclare Grégory Sanson.

Chez Siemens France, « l'accent (en matière de pilotage) a été mis sur l'identification des tendances, en ayant soin de distinguer les effets de la crise des effets de saisonnalité 'normaux' » explique Kathleen Wantz O'Rourke.

Ils ont réagi

« La période de crise a révélé l'extrême lourdeur du processus budgétaire et sa faible valeur ajoutée dans un contexte où il est presque impossible de prévoir à moyen terme ».

Mark Karako, Executive Vice President & CFO, Carlson Wagonlit Travel

Une filière financière qui s'est avérée très réactive et pertinente

Interrogés sur la performance de leurs équipes, les Directeurs Financiers insistent sur leur solidité. Difficile de reconnaître les traditionnels axes d'amélioration de la fonction financière dans les propos de ces dirigeants, tant ils sont élogieux sur les savoir-faire et savoir-être démontrés par la filière finance ces derniers mois.

Une capacité à mettre en œuvre immédiatement les nouvelles méthodes de pilotage

Les Directeurs Financiers interrogés saluent unanimement la capacité de leurs équipes à gérer, pendant plusieurs mois, à la fois leurs tâches quotidiennes et la réponse aux très nombreuses requêtes des Etats-Majors. Chez Carlson Wagonlit Travel, par exemple, il a fallu

réaliser de nombreuses versions du budget 2009 en prenant en compte des hypothèses macro-économiques chaque semaine de plus en plus pessimistes. L'équipe financière a donc mis en place un système plus souple, avec une prévision glissante sur les 12 mois suivants, remise à jour chaque mois par une équipe en central (le processus est passé à un mode plus « top down »).

Chez SEB, le processus budgétaire a été largement allégé et l'équipe controlling s'est concentrée sur la sécurisation de l'atterrissage de fin d'année ainsi que l'amélioration sensible du BFR.

Chez Michelin, des scénarii de crise ont été élaborés. Chaque Business Unit a remonté un plan de crise sur la base de différents jeux d'hypothèses, avec la liste des actions qui seraient mises en œuvre dans chacun des cas.

Quant au processus budgétaire, il a mis l'accent sur la capacité à réagir et l'agilité en orientant la réflexion de la manière suivante : « qu'est-ce que je coupe si... ? », « comment je m'organise pour... ? »

Selon Grégory Sanson, « *les acquis de la filière finance dans cette période sont fondés sur une progression rapide dans la compréhension du métier et la réflexion sur les tactiques à adopter. La filière finance a dû prendre des paris sur l'évolution de l'activité, ce qui est une pratique très inhabituelle pour une fonction support* ».

Une bonne maîtrise des données

L'importance de la qualité, de la fiabilité et de la « fraîcheur » des données est identifiée par les dirigeants comme un facteur clé de succès pour la filière financière. Chez SEB, la mise en place d'un outil de pilotage mondial en 2008 a

largement facilité le suivi des indicateurs d'impact et de réalisation des mesures du plan de gestion de crise. Il a permis de disposer de l'information financière pour alerter le Comex sur les effets de la crise, notamment en termes d'impact devises, et de répondre aux demandes de reporting plus fréquentes et plus exigeantes dans ce contexte particulier.

Même constat pour Marc Henry, chez Michelin, qui cite, parmi les facteurs clés de succès pour surmonter la crise, le travail de fond qui avait été mené sur la standardisation des reportings dans toutes les BU ainsi que la qualité et la crédibilité des chiffres produits, qui ne portaient à aucune discussion.

Kathleen Wantz O'Rourke souligne quant à elle l'importance de disposer d'un historique des données pour les principaux indicateurs métier afin d'ancrer la compréhension du métier au sein de la filière finance.

Ils ont réagi

« Finalement, la crise a agi sur la filière finance comme un excellent « test d'effort » qui a révélé son excellence et sa capacité à gérer des risques et à donner de la visibilité au management sur un contexte de crise sans précédent ».

Grégory Sanson, Directeur Financier Groupe, Bonduelle

Points clés

La préservation du cash, facteur clé de succès dans le passage de la crise ...

S'il est un enseignement apporté par la crise, c'est bien l'importance de la maîtrise du cash, aussi bien dans sa dimension long terme (structure financière) que dans sa dimension court terme (gestion de la trésorerie d'exploitation). Contrairement aux crises des années 2000 qui avaient révélé chez de nombreux Groupes un endettement excessif et des problèmes de financement, la crise de 2009 a démontré la capacité des meilleurs à préserver, et même améliorer, leur structure financière dans la tourmente.

Des dispositifs de pilotage solides et maîtrisés par la filière financière ...

Hormis les processus de prévision qui ont dû évoluer dans le sens d'une simplification, les dispositifs de pilotage des entreprises ont prouvé leur solidité. Intégrant des indicateurs opérationnels adaptés, ils ont permis aux financiers de démontrer leur compréhension des métiers de l'entreprise et leur capacité à réagir dans des circonstances exceptionnelles.

... une recherche de l'excellence à poursuivre au travers de programmes dédiés à la compétitivité

Le Directeur Financier désormais confronté aux défis de la croissance

Dans les mois à venir, c'est probablement un tout nouveau défi qui attend le Directeur Financier « Créateur de Valeur ». Dans un environnement partiellement stabilisé en effet, la valeur de l'entreprise ne sera plus tant fondée sur sa capacité à préserver son cash et démontrer la maîtrise de ses métiers existants, que sur sa capacité à utiliser ces marges de manœuvres pour identifier, lancer et mener à bien des opérations de croissance, et développer ses activités et sa rentabilité futures.

Dans ce contexte, le Directeur Financier « Créateur de Valeur » devra aider la Direction à discerner, parmi un grand nombre d'opportunités, celles qui permettent la création d'un avantage compétitif sur les marchés cible de l'entreprise. Il devra également aider à définir, piloter et accompagner la nécessaire « déformation » des modèles économiques et opérationnels : intégrer ou créer de nouvelles structures, mettre en place les synergies attendues suites aux acquisitions, suivre la réalisation de projets de croissance interne...

Ce faisant, le Directeur Financier « Créateur de Valeur » sera amené à prendre le leadership de programmes de transformation majeurs, donnant à l'action de la filière financière une toute nouvelle dimension.

Remerciements

Nous tenons à remercier pour leur disponibilité et leur aimable contribution :

- Alexandre Basseur, Directeur du Contrôle Financier, Groupe ACCOR
- Olivier Durand, Group Controller, ALCATEL LUCENT
- Marc Henry, Directeur des Services Financiers, Groupe MICHELIN
- Marc Karako, Executive Vice President & CFO, CARLSON WAGONLIT TRAVEL
- Christian Labeyrie, Directeur Financier, Groupe VINCI
- Grégory Sanson, Directeur Financier Groupe, BONDUCELLE
- Olivier Stephan, Directeur du Contrôle de Gestion et de la Consolidation, Groupe SEB
- Kathleen Wantz O' Rourke, Directeur Général & Chief Financial Officer, SIEMENS FRANCE

Les consultants qui ont contribué à la réalisation de cette étude : Adèle Angot et Sébastien Morel

A propos de Capgemini Consulting

Marque de conseil en stratégie et transformation du Groupe Capgemini, Capgemini Consulting accompagne ses clients dans leurs projets de transformation en les aidant à concevoir et mettre en œuvre des stratégies innovantes au service de leur croissance et de leur compétitivité. Cette entité globale propose aux entreprises de l'ensemble des secteurs économiques une approche nouvelle qui conjugue l'utilisation de méthodes novatrices, le recours à la technologie et l'expertise de son réseau mondial de plus de 4 000 consultants.

L'équipe Compétitivité des Organisations

Au sein de Capgemini Consulting, l'équipe Compétitivité des Organisations élabore des stratégies de transformation, construites et mises en œuvre en collaboration étroite avec les Directions Opérationnelles.

Son ambition : concevoir et optimiser l'ensemble des processus métier de l'entreprise et accompagner les entreprises dans leurs démarches d'efficacité opérationnelles transverses.

Son objectif : aider ses clients à saisir toutes les opportunités de redynamiser la performance de leurs opérations et dégager ainsi tout le potentiel que chacune des fonctions peut apporter à la compétitivité globale de l'entreprise.

Notre partenaire pour la réalisation de l'enquête



Tour Europlaza
20 avenue André Prothin
92927 Paris- la Défense Cedex
Tél. : +33 (0)1 49 67 30 00

www.fr.capgemini.com/consulting

Capgemini Consulting est la marque de conseil en stratégie et transformation du Group Capgemini