

Sortir de la crise ?
Rôle et contribution de la direction financière

Toutes les entreprises ont souffert de la crise et ont modifié leurs comportements. Les coûts et les moyens ont été réduits. Et maintenant ? Le 3 juin dernier, 70 personnes assistaient à une manifestation animée par Jean-Luc Lagarde, associé Baker Tilly France, et Pascal Ferron, président, en partenariat avec la DFCG (Association des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion), sur le rôle que doivent jouer désormais les directions financières afin d'aborder la situation d'un point de vue positif et contribuer à la redynamisation des entreprises.

La réflexion proposée s'inscrit à une période de l'année où chaque directeur général et chaque directeur financier est amené à réfléchir aux orientations stratégiques et budgétaires à engager à la prochaine rentrée.

Les leçons à tirer de la crise sont nombreuses ; les animateurs ont pris le parti d'organiser la conférence autour de trois constats et de trois enjeux puis d'identifier le rôle et la contribution des directions financières dans cet environnement.

■ **Trois constats**

1 – La crise a réduit voire supprimé la visibilité des entrepreneurs

Tous les dirigeants, quels que soient la taille ou le secteur d'activité de l'entreprise, manquent de visibilité, face aux turbulences qui les entourent. C'est le premier constat majeur, omniprésent dans la communication des groupes lors de la présentation des résultats 2009.

2 – La trésorerie et l'accès au crédit sont au centre des préoccupations

Pendant de nombreuses années, l'accès au financement était facile, avec un coût peu élevé. Le crédit interentreprises fonctionnait également bien, avec un fort développement des techniques telles que l'affacturage confidentiel.

La crise s'est d'abord traduite par un assèchement de la liquidité, qui frappe tous les acteurs. Aujourd'hui, n'importe quelle entreprise peut perdre en quelques heures la confiance de ses partenaires, ou perdre ses débouchés suite au déréférencement par les organismes d'assurance crédit d'un pan entier de sa clientèle.

L'accès à la liquidité et au crédit n'est pas un acquis, ce constat sera durable.

Enfin, les entreprises qui ont connu des difficultés de trésorerie ont dû hypothéquer une partie de leur futur, en acceptant des covenants et des contraintes de financement drastiques limitant pour de nombreuses années leurs capacités d'investissement et de croissance externe.

3 – La prise de conscience d'une Europe vieillissante, avec un déplacement de la consommation et une forte volatilité des tendances

La démographie et la pyramide des âges européennes sont peu favorables à la croissance et le comportement des consommateurs se modifie, au bénéfice de produits plus basiques. Ces produits répondent correctement aux besoins du consommateur qui est bien souvent un individu inactif disposant du temps nécessaire à la recherche de la bonne affaire. Voyager dans un Airbus d'Easy-jet ou d'Air France, quelle différence ? Rouler dans une Dacia est aujourd'hui devenu plus ou moins équivalent à la qualité d'un véhicule de gamme moyenne des années 1990. De nombreux consommateurs se disent que pour subir les embouteillages ou pour aller au travail, cette qualité suffit... sans compter le petit côté « tendance » du low-cost.

■ Les perspectives

L'environnement économique général s'inscrit également dans le cadre de trois constats :

- les Etats sont plus endettés que jamais,
- l'Europe connaît des difficultés,
- les pays émergents redémarrent,

Les entreprises européennes n'ont rien à attendre de leur consommation intérieure. Les sociétés doivent compter sur leurs propres capacités à générer de la croissance et à plus long terme sur les possibilités qu'offrent les pays émergents, sources d'opportunités mais également synonymes de forte concurrence.

■ Trois enjeux

Enjeu 1 – L'activité

Pérennité et profitabilité durables ne peuvent se passer d'une croissance régulière de l'activité. Les enquêtes semestrielles d'Oséo et l'étude récente d'Oséo et d'Ubifrance intitulée « Le lien innovation – exportation » confirment que les entreprises qui réussissent sont celles qui innovent et exportent. Nous ajouterons que si elles disposent également d'une capacité à s'allier et à acquérir, leur futur n'en sera que plus prometteur.

Dans ces trois domaines qui ne sont pas toujours proches de ses fonctions techniques, le directeur financier a pourtant un rôle moteur à jouer.

Innovater - exporter

De nombreuses aides existent, Oséo, Ubifrance, l'Inpi pour citer les organismes les plus connus, apportent des solutions éprouvées. Or les prestations proposées par ces organismes sont encore insuffisamment connues. Un sondage récent Aden/Ifop repris récemment dans La Tribune indiquait que les chefs d'entreprise connaissaient mal ou très mal les garanties sur crédits apportées par Oséo dans 50% des cas, ce ratio atteignant 78 % d'entre eux à propos des aides à l'export et 92 % concernant le contrat de développement participatif (prêt de 300 K€ à 3 M€ conçu pour financer les dépenses liées au programme de développement d'une société).

Dans ce domaine le directeur financier a un rôle de veille, d'information, d'encouragement à l'engagement de projets.

Il gagnera également à se doter d'indicateurs de mesure de l'innovation. Oséo, dans son enquête semestrielle, considère qu'une entreprise peut être qualifiée d'innovante si elle a développé une seule des pratiques suivantes au cours des trois dernières années :

- avoir financé des frais de R&D ou recruté du personnel de R&D
- avoir acquis une licence d'exploitation, un procédé ou une technologie
- avoir déposé un brevet, une marque, un dessin, un modèle
- avoir développé pour le compte de tiers un produit, un procédé nouveau ou significativement amélioré
- avoir commercialisé un nouveau produit ou service, ou utilisé un nouveau procédé de production, ou de commercialisation, ou d'organisation.

Selon Pascal Ferron : *« Etre innovant ne signifie pas uniquement disposer d'une équipe de chercheurs en blouse blanche. L'innovation peut concerner un grand nombre de domaines ou de pratiques. De plus, ce n'est pas uniquement le résultat qui compte, mais également les moyens qui sont mis en œuvre pour, par exemple, améliorer un produit. »*

Le CIR

Le crédit impôt recherche a concerné 13 000 entreprises, mais beaucoup méconnaissent le dispositif. L'objectif consiste avant tout à maintenir la compétitivité des entreprises. Le cadre est large, une banque, une SII peuvent bénéficier d'un CIR. De même, toutes les recherches engagées par une entreprise afin de faire progresser son « état de l'art » et l'amener à proposer une offre concurrente à celle offerte par un compétiteur disposant d'un brevet non encore tombé dans le domaine public, est éligible au CIR alors même que la technologie ne sera pas « brevetable ».

Le système du crédit d'impôt recherche est déclaratif, la principale difficulté est avant tout de disposer d'un processus structuré et documenté susceptible de :

- Présenter l'état de l'art
- Identifier les objectifs visés, les performances à atteindre
- Indiquer les incertitudes techniques à résoudre
- Décrire les travaux effectués et les ressources associées

Même les projets qui n'ont pas abouti sont éligibles au CIR si le processus précédent a été respecté et si les dépenses ont été engagées et inventoriées.

La direction financière est bien une des seules fonctions structurées qui puisse répondre à ce mécanisme déclaratif et en justifier la pertinence a posteriori.

Innover par l'approche commerciale

La seule innovation technique n'est pas suffisante ! Innover c'est également une approche commerciale. Les entreprises n'utilisent le plus souvent qu'une ou deux formes de distribution alors que le consommateur « zappe » d'un canal de distribution à un autre. La couverture géographique impose des modèles de distribution variables.

Grande distribution, Internet, franchises, licences de marque, concession exclusive... les entreprises auraient souvent beaucoup à gagner à réfléchir sur leurs modes de distribution. Là encore le directeur financier peut être moteur puisqu'il sera à même de calculer l'impact de ces nouveaux modes de distribution sur le chiffre d'affaires, la marge, le BFR. Les besoins de financement ne seront pas les mêmes.

Faire évoluer les techniques de vente et le management des équipes sont autant de domaines où l'innovation doit pénétrer. Le directeur financier s'assurera que les outils existent, qu'il s'agisse de la mesure de la satisfaction des clients, de leurs attentes, de la recherche de nouveaux marchés. Il doit également être moteur dans ce type de décisions stratégiques de développement commercial.

Exporter

100 000 entreprises exportent mais 70 % du chiffre d'affaires à l'export est réalisé par 1000 entreprises seulement. Au cours des dix dernières années, le nombre d'entreprises exportatrices a diminué, or il existe de très nombreux dispositifs développés par des organismes tels qu'Ubifrance ou la Coface. Là encore les directeurs financiers gagneront à s'informer sur les aides et mesures disponibles, comme faire profiter les salariés d'une mesure fiscale telle que l'exonération d'impôt sur le revenu accessible aux collaborateurs exerçant une activité liée à la prospection commerciale à l'étranger pendant au moins 120 jours par an (et non pas 183 jours). La mesure est en place depuis janvier 2006, un avenant au contrat de travail est indispensable pour sécuriser le dispositif mais quelle incitation pour les bénéficiaires !

D'autres mesures fiscales existent comme le crédit d'impôt à l'export, l'assurance prospection renforcée proposée par la Coface, sans oublier l'examen des mesures de relance en vigueur dans les autres pays.

Exporter, c'est également accompagner ses clients. Les DAF encourageront leur fonction analyse crédit à identifier les clients qui exportent, qui se développent à l'étranger. Ces clients offriront parfois un taux de croissance plus élevé et une opportunité de les rejoindre, de bénéficier de leur expérience d'un pays, d'une région.

S'allier et conquérir

Il ne faut pas obligatoirement attendre de la direction générale ou des directions opérationnelles qu'elles trouvent des entreprises. Le marché est très volatile, il faut anticiper, mettre en place une veille des entreprises intéressantes et alerter la direction générale ou les directions opérationnelles des opportunités qui se présentent afin de pouvoir acheter au bon moment. L'acquisition n'est pas le seul moyen de conquérir des parts de marché. Les partenariats, les alliances, les regroupements sont autant d'opportunités de croissance qui par ailleurs sont susceptibles d'engager moins de disponibilités financières. Les projets de convergence de bonnes pratiques sont généralement initiés et pilotés par les directions financières.

Enjeu 2 - Le comportement

Disposer d'une vision pour motiver et mobiliser

Manquer de visibilité à 6 mois, un an ou deux ans, est compréhensible, ne pas avoir de vision serait inacceptable. La direction doit savoir ce que l'entreprise veut être demain. La vision doit être connue, partagée, à défaut de visibilité elle guidera et mobilisera les équipes à tous les niveaux de l'entreprise, elle permettra aux tiers, aux banquiers de comprendre dans quel cadre les projets sur lesquels ils sont sollicités s'inscrivent.

Du pharaonique au modulaire

Les projets ont pratiquement tous été gelés en 2009. Ils reprennent aujourd'hui mais ce ne sont plus exactement les mêmes et ils sont abordés différemment. Les projets sont davantage modulaires, avec une perspective de résultats concrets de quelques mois seulement pour chacune des étapes. Par ailleurs, le besoin de quantifier et de contrôler le retour sur investissement se fait plus fin et nécessite des outils qui sont généralement pilotés par les directions financières.

Comportement des directions opérationnelles

En période de croissance, les directions opérationnelles s'intéressent essentiellement au chiffre d'affaires, éventuellement aux marges. En période plus tendue, il est nécessaire de comprendre de manière plus fine quels sont les projets, les familles de produits, les business units qui gagnent réellement de l'argent et celles qui en perdent, ou celles qui génèrent plus rapidement du cash et celles dont le retour sur investissement est plus long et donc plus aléatoire. C'est le rôle des directions financières et du contrôle de gestion de produire ces éléments de manière plus fine et à des périodicités plus rapprochées.

S'impliquer, aller à l'essentiel

Les directeurs financiers s'impliqueront en amont des projets et veilleront à ce que les membres des comités de direction en soient les porteurs, les arbitres réguliers, les animateurs d'équipes. Le pragmatisme primera sur l'excellence ou l'exceptionnel.

Enjeu 3 - Piloter par le cash

Arbitrer activité / BFR / Cash

Attention aux arbitrages faussés. Un certain nombre d'entreprises ont par exemple décidé de réintégrer certaines activités, sans s'assurer qu'elles avaient encore le savoir-faire. Le cycle de fabrication s'allonge, le BFR augmente., les risques liés aux approvisionnements anticipés croissent, la liquidité devient fragile avant d'être menacée.

Réduire les risques

Réduire les risques, cela signifie prendre les commandes que l'on sait réaliser, revoir son portefeuille de clients, réduire encore et toujours le BFR en réexaminant les processus d'achats et de ventes, en privilégiant les engagements mesurés et les charges variables.

Anticiper le besoin de cash

La visibilité manque, le crédit n'est pas acquis et pourtant les systèmes de prévision de trésorerie demeurent souvent archaïques et peu structurés. Le processus de collecte d'informations ne bénéficie que peu des progrès réalisés dans la production des états financiers.

Le sujet est au cœur de la fonction mais le proverbe du cordonnier bien connu est malheureusement toujours vrai.

En conclusion, si le directeur financier incarne souvent la rigueur et la réduction des structures et des coûts, les enjeux actuels lui offrent l'opportunité de travailler sur des projets transverses, de se rapprocher de la direction générale et de participer au développement du groupe ou de l'entreprise auquel il collabore. Par ailleurs sa fonction évolue vers une implication plus en amont qu'a posteriori sans négliger les fonctions qui étaient les siennes jusqu'à présent.

Contacts presse :

■ Cordiane : Nicole Coiffard

Tél : 01 39 62 33 42 ncoiffard@cordiane.com

■ Baker Tilly France : Olivia Stamboul - ostamboul@orfis.fr

76/78 avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris

Tél : 01 42 89 44 43 www.bakertillyfrance.com

Baker Tilly France en quelques chiffres :

- un réseau fédéraliste de 38 cabinets indépendants implantés sur le territoire français, dans les départements d'Outre-Mer et dans certains pays d'Afrique francophone
- date de création : 1974
- 130 associés et 1275 collaborateurs
- un siège permanent basé à Paris
- chiffre d'affaires : 111 millions d'euros (2009)

Baker Tilly France est membre de Baker Tilly International :

- un réseau de 147 cabinets et 572 bureaux implanté dans 114 pays
- date de création : 1989
- placé au 8^{ème} rang des réseaux au niveau mondial
- 26 000 associés et collaborateurs
- un siège basé à Londres avec une équipe de permanents
- chiffre d'affaires : 3,3 milliards de dollars US (2009)