



Nos experts ont la parole

## **Echanges**

Décembre 2009

Baudouin Griton, Associé KPMG

Avec l'aimable autorisation de la revue Echanges :

[www.revue-echanges.org](http://www.revue-echanges.org)

The logo for the journal 'Echanges', featuring the word 'Échanges' in a white, serif font, set against a dark blue rectangular background.



**Frédéric Mascré**  
Rédacteur en chef



**Baudouin Griton**  
Membre du comité  
de rédaction

## Face au monde en mutation, la fonction Finances Gestion n'est-elle pas la mieux armée ?

Au cours de ces douze derniers mois, nous avons assisté à un phénomène auquel personne ne s'attendait : le monde financier a appelé l'État à son secours. Lors de cette crise, le libéralisme s'est estompé pour redonner des couleurs au keynésianisme. Le principe du : « faites confiance au marché pour s'autoréguler » s'est effondré. Le fruit de décennies d'innovations financières et mathématiques, destinées à couvrir les risques ou à s'en débarrasser, s'est abîmé au point de devenir toxique.

Et où est née cette idée de nationalisation ? Dans le pays qui a quasiment vu disparaître son industrie automobile, le pays du libéralisme pur et dur : la Grande-Bretagne. En fait, il ne s'agit pas d'une nationalisation, mais de l'application d'un principe plus subtil de privatisation des profits et de

nationalisation des pertes, qui nous réservera peut-être quelques surprises sur le plan social.

Quoiqu'il en soit, nous avons connu la crise financière et économique la plus grave de ces cinquante dernières années. Celle-ci a engendré et continue d'engendrer de nombreuses mutations dans l'équilibre économique mondial. D'un côté, le tandem sino-américain, fondé sur la production et la consommation à crédit, semble progressivement se gripper compte

tenu de l'appauvrissement des ménages américains. De l'autre, la crise semble avoir profité aux pays émergents.

Dans ce contexte, la fonction Finances se doit de réagir et de participer à la construction d'une nouvelle finance empreinte de confiance. Elle doit inventer de nouveaux outils, accéder à de nouvelles solutions, renforçant par là ses compétences et ses capacités de détection, d'anticipation et de réaction.

Elle doit identifier les risques de marché, de crédit, de liquidité, de risque opérationnel, voire de risque politique, réglementaire ou légal de l'entreprise. Elle doit aussi mettre en place les éléments de contrôle interne et déterminer les risques résiduels acceptables.

Comme tout acteur économique, la fonction Finances doit en permanence se créer sa propre « rente », cette fameuse barrière à l'entrée qui permettra aux autres acteurs économiques de l'entreprise, face à la concurrence, de mieux gérer, évaluer et analyser son marché. Mettre en place les éléments permettant de mesurer la création de valeur, de maîtriser les besoins de fonds de l'entreprise, de maximiser la rentabilité des capitaux et d'optimiser la structure financière de l'entreprise, sont des tâches quotidiennes qui doivent prévaloir dans ces temps d'adversité. (suite en p. 35)



Illustration : Olivier Fontvieille

@ ÉCHANGES SUR DFCG.COM

- Pour vous abonner
- Consulter la newsletter
- Participer au forum
- Retrouver un article

# Dossier

## SPÉCIAL FINANCIUM

### Face au monde en mutation, la fonction Finances Gestion n'est-elle pas la mieux armée ?

■■■ (Suite de l'édito p. 3) Le financier doit procéder à l'analyse stratégique des marchés dans lesquels son entreprise évolue, réaliser une revue critique de son système d'information et de ses outils de pilotage — ceci afin de gérer en période de récession un besoin en fonds de roulement qui tend à augmenter —, effectuer une analyse idoine des besoins réels de l'entreprise en matière d'investissements et maximiser la politique de financement. Cette capacité, de même que son aptitude à piloter dans l'adversité immédiate, font de la fonction Finances un rouage essentiel de nos entreprises, soumises à des défis en permanence renouvelés. Comment la fonction doit-elle réagir dans ce contexte ? Comment « Piloter, Rebondir et Conquérir » ? Comprendre les évolutions du métier, découvrir de nouvelles solutions et bénéficier de retours d'expériences ? Financium, le congrès des dirigeants finances-gestion, leur offre l'opportunité de se réunir, de réfléchir et de bénéficier de retours d'expérience et d'informations à jour sur ces questions. À cette occasion, nous publions donc ce numéro illustré par quelques exemples forts :

**Piloter**, présidente d'honneur de l'APDC et VP Finance de la branche « Autre Europe » de Suez Environnement, Christelle Martin livre sa vision stratégique. Une vision sur laquelle l'article sui-

vant met en évidence une influence, certes indirecte, mais néanmoins réelle des normes comptables ;

**Rebondir**, des clés et des pistes à suivre sont présentées par Jean-Loup Collier et Dominique Chesneau, et Jean-Didier Cléménçon dans leur article relatif respectivement au plan de soutien aux PME et à l'évolution du crédit management ;

**Conquérir**, l'approche que nous vous proposons ici se focalise sur les aspects informatiques et en particulier les pièges et les synergies que créent la dynamique du changement d'environnement induit par un changement d'ERP ainsi qu'une alerte renouvelée sur les conséquences envisageables du *cloud computing* !

Sans prétendre être exhaustif, ce dossier se concentre sur certains aspects des grands thèmes qui seront développés au cours des deux jours de Financium ! Nous espérons qu'il permettra au lecteur de se faire une opinion sur les points abordés, de s'interroger sur l'avenir de son métier et de partager les compétences et les visions de certains. Mais gardons présent à l'esprit que, par nature, la fonction Finances devrait être la mieux armée face à ces défis : la décision financière n'est-elle pas la prise en compte du futur et de ses aléas ? ■

**FRÉDÉRIC MASCRÉ**

Rédacteur en chef

**BAUDOIN GRITON**

Membre du comité de rédaction