



par
Baudouin GRITON
associé, CMC Audit

Dossier

Les grands chantiers du DAF

QUE SERA LA FONCTION FINANCE EN 2020 ? BIEN PRÉSUMPTUEUX CELUI QUI PRÉTEND LE SAVOIR ! VOICI NÉANMOINS, ILLUSTRÉES PAR CE QUE POURRAIT ÊTRE LA JOURNÉE D'UN DIRECTEUR FINANCIER D'UNE SOCIÉTÉ COTÉE, QUELQUES IDÉES FORTES DONT CERTAINES DEVRAIENT SE RÉALISER POUR TOUT OU PARTIE.

Une journée dans la vie d'un directeur financier en 2020

6H45 De chez elle, Marie G., DGA Finance de « Services Co. » allume son terminal mobile. Ingénieur de formation, Marie a commencé sa carrière chez un concurrent de « Services Co. » au département audit interne. Au bout de deux ans, elle a repris ses études et obtenu un MBA à l'issue duquel elle a été embauchée par « Services Co. » pour superviser la trésorerie du groupe. Trois ans après, elle a été mutée à l'étranger où elle a, au cours des sept années suivantes, occupé divers postes opérationnels. Avant de prendre ses fonctions actuelles, elle dirigeait la filiale américaine de la société. Son terminal mobile lui transmet le backup nocturne du tableau de communication financière. Elle a mis au point ce document il y a dix-huit mois après avoir convaincu le comité exécutif de « Services Co. » de son utilité. Il faut dire que la période s'y prêtait, le groupe venait d'essuyer une tempête boursière pire que celle de 2008 ! Ce tableau, c'est la réponse du groupe aux critiques des analystes qui avaient reproché à « Services Co. » son opacité et son manque de réactivité qui avaient fait plonger le titre de plus de 40 % en une journée ! Il contient l'ensemble des données quotidiennes que la société va communiquer au marché une demi-heure avant l'ouverture :

- un bilan et un compte de résultat condensés,
- des projections annuelles glissantes de produits des activités ordinaires, du coût des ventes et des frais administratifs,
- les indicateurs examinés par le comité exécutif (en particulier, la juste valeur des immobilisations financières et des instruments dérivés de taux et de change, mais aussi les indicateurs historiques du

groupe que sont le *free cash flow* opérationnel, l'endettement financier net et le résultat opérationnel récurrent), présentés par unités génératrices de trésorerie (à ce jour, cinq segments géographiques et deux segments produits).

Il comprend ensuite ce que les analystes épluchent avec tout autant d'intérêt : une mise à jour de la stratégie du groupe en réaction aux principaux événements politiques des pays dans lesquels le groupe est implanté et aux annonces des plus importants concurrents de « Services Co. », un suivi des principaux litiges dans lesquels la société est impliquée, et le point sur les principales avancées des grands projets de développement du groupe. En outre, ce tableau contient plusieurs rapports environnementaux et sociaux, donnant des informations sur l'empreinte carbone du groupe, la politique mondiale de prix pratiquée par la société pour tout produit représentant plus de 10 % des ventes, les statistiques relatives à la parité au sein du groupe, le niveau des embauches, le suivi des principales réorganisations au sein de ses filiales, mais aussi l'état des interventions du groupe et de ses plus importants cadres sur les divers titres cotés de la société.

8H00 Marie arrive à son bureau pour sa conférence quotidienne avec le comité exécutif. Cette réunion rassemble en plus d'elle-même autour du président du conseil d'administration, le directeur général, les directeurs de segments, le directeur de l'audit interne, le directeur juridique et le directeur des ressources humaines. Elle permet de valider le tableau de communication avant son envoi en langage XBRL et en anglais sur le site de l'Auto-



rité de régulation. « Services Co » a été la première entreprise nationale à fournir au marché ce genre d'information de manière quotidienne. Aujourd'hui, cette pratique a été encadrée par l'Autorité des marchés et l'ensemble de ses concurrents a suivi, désormais, seule l'information annuelle doit être maintenue en français, mais celle-ci, allégée par rapport à il y a dix ans, est publiée deux jours après la clôture !

8H45 Marie consulte sur son ordinateur l'ensemble des indicateurs clés de performance (KPI) qu'elle a revisités lors de son arrivée et réactualisés à partir des données enfin fiabilisées par l'ERP mis en place il y a juste deux ans. Cet ERP a marqué une rupture définitive dans la nature et la fiabilité de l'information financière dont dispose le comité exécutif de « Services Co. ». Plus de supputations, d'approximations, toute anomalie significative, toute déviance par rapport au budget lui sont automatiquement remontées en temps réel de l'ensemble des filiales du groupe !

9H30 Marie entre en visioconférence avec le responsable des opérations de la filiale indonésienne pour prendre des nouvelles des activités locales qui semblent rencontrer des difficultés dans ce pays soumis à un fort mouvement de contestation politique. Elle sait que le sujet indonésien sera à l'ordre du jour de la très courte, mais toujours redoutée, conférence téléphonique avec les sept analystes financiers qui se sont spécialisés sur son secteur d'activité et qui se tient tous les jours à 10h30. Ce mode de réunion par visioconférence a presque complètement remplacé les autres modes de réunions depuis que Marie a fait installer dans chacune des principales filiales du groupe une salle spécifique qu'elle appelle par dérision le « plateau ». En effet, ces salles n'ont pas grand-chose à envier aux meilleurs plateaux des chaînes de télévision et sont équipées des nouveaux modules interactifs en 3 D récemment mis au point ! Seule désormais a été maintenue la « grand-messe » annuelle des cadres dirigeants du groupe, qui se tient selon un principe de rotation dans l'un des cinq centres administratifs mondiaux, et celle des cadres de la fonction finance qu'elle a mise en place.

11H00 Le centre de services partagés de Bombay en Inde ferme. Marie se fait communiquer l'analyse de l'ensemble des données et anomalies relatives aux fonctions support des services fournisseurs, paie, comptabilité générale et clients de la zone Asie. Ce centre de services partagés, comme ceux de Kiev et de Tananarive, c'est son idée : centraliser les fonctions à valeur ajoutée au siège, automatiser et décentraliser au maximum les tâches comptables à plus forte intensité humaine dans des zones où le recours au capital humain

est plus compétitif tout en conservant une bonne compétence.

12H30 Marie se rend au déjeuner organisé par l'Association nationale des entreprises cotées où le sujet de la certification par les auditeurs des informations quotidiennes fournies par les sociétés est fortement débattu. Cette certification que Marie a demandée depuis la dernière clôture annuelle à ses commissaires aux comptes, elle la soutient car elle a renforcé la confiance des investisseurs dans l'information que « Services Co. » a publiée depuis six mois et lui a permis de mieux résister que ses concurrents à la baisse généralisée des marchés.

15H00 Marie entre en réunion avec le responsable des ressources humaines, son directeur des comptabilités et celui de l'informatique. Deux sujets sont à l'ordre du jour :

- la finalisation du plan individuel de e-formation des financiers du groupe. Cette formation, Marie en a fait un de ses chevaux de batailles depuis son arrivée à la tête des finances du groupe. Finies les formations de groupe nécessitant des centres par zones, désormais l'ensemble des financiers bénéficie d'une formation personnalisée disponible sur l'intranet du groupe, certifiée par les organismes professionnels nationaux et qu'ils peuvent effectuer quand ils le souhaitent, en fonction de leur emploi du temps.

Marie a mis en place cette révolution dès sa prise de poste, quand elle a pris conscience du côté indispensable d'une application uniforme des normes IFRS au sein du groupe dont certaines filiales avaient développé au fil des ans des interprétations spécifiques.

- la gestion humaine des services financiers du siège afin de répondre à la forte féminisation et à l'internationalisation qu'elle a initiées en dix-huit mois. Désormais, sur ses trente-cinq collaborateurs directs, elle compte quarante-deux pour cent de femmes et douze nationalités, reflétant bien ainsi la diversité et l'implantation mondiale du groupe ! Organiser les schémas d'impatriation et uniformiser un langage commun au sein du groupe, le fameux projet « Plain English », voilà deux tâches qui ont accaparé les énergies de Marie et de ses équipes au cours des mois qui viennent de s'écouler !

17H00 Marie a rendez-vous avec le comité d'audit de « Services Co. ». Au cours de cette réunion, elle rend compte au comité de l'évolution de la situation financière de l'entreprise et de l'efficacité de son contrôle interne.

De même, elle mentionne le directeur juridique de l'entreprise avec lequel elle va revoir, à la demande du comité d'audit, le règlement intérieur afin d'entériner dans la gouvernance de l'entreprise la réforme de la réglementation qui n'entrera en vigueur que dans deux ans, mais que « Services Co. » a décidé d'anticiper. Cette réforme modifie profondément la gouvernance des entreprises ; le comité d'audit sera désormais intégralement composé d'experts financiers, membres indépendants du conseil d'administration. La responsabilité des documents annuels déposés auprès des Autorités de marchés, de l'information financière quotidienne et de la correcte application du contrôle interne est partagée de manière équilibrée entre le président du conseil, le directeur financier et le comité. Corollaire de cette évolution, le poste de directeur financier serait rendu indépendant de la direction générale.

18H30 Marie réunit son équipe centrale pour faire le point de la journée à partir des informations centralisées par l'ERP. Ce système intègre non seulement l'ensemble des fonctions financières, mais aussi les données commerciales et administratives significatives. En relisant les informations standardisées fournies, Marie se souvient que c'est grâce à ce système qu'elle a pu prévenir, six mois auparavant,

le comité exécutif en temps réel du dérapage des coûts du projet « X-25 », tout en lui permettant de préparer la communication du lendemain. Elle a ainsi pu rassurer le marché sur la pérennité de ce projet essentiel de développement du groupe, grâce aux informations techniques détaillées postées dans l'ERP par la direction de la recherche et du développement sur tout type de projet significatif et ainsi maîtriser ainsi la réaction du marché. Par ailleurs, elle profite de cette réunion quotidienne pour valider le niveau de la trésorerie ainsi que les divers engagements financiers donnés et reçus par le groupe. Enfin, elle fait le point sur les diverses actions envisagées par l'entreprise, ses cadres dirigeants ou ses principaux actionnaires sur les titres de la société.

20H00 Après avoir quitté son bureau, Marie se rend à l'invitation que lui a envoyée le Board of Governors du International Finance Forum. Elle y anime une table ronde avec le président du comité international des normes comptables, le président de l'Organisation des Bourses mondiales et le président d'un grand cabinet d'audit sur le rôle de la fonction finance en 2030 ! ■

LE POSTE DE DIRECTEUR FINANCIER, INDÉPENDANT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE ?