

PAR
EMMANUEL CAMUS, EMMANUEL GAUCHÉ, DOMINIQUE HELLO, DENIS MOLHO
 MEMBRES DE LA COMMISSION TECHNIQUE SYSTÈMES D'INFORMATION
 ET SYSTÈMES D'AIDE À LA DÉCISION DU COMITÉ SCIENTIFIQUE DE LA DFCG

Sécurisation du CA Rôle et outils du Directeur Financier

Le Directeur Financier doit changer de paradigme : il doit aborder le développement de l'entreprise par le prisme des opportunités et non plus par celui des risques qui viennent en second plan.

Savoir maîtriser le CA et les revenus devient essentiel. Pour cela, se contenter de projeter l'information du passé dans le futur ne suffit plus. Il faut avoir une approche plus prospective : construire et piloter de véritables « *Business Plans* » ; comprendre les marchés et supporter l'action de la Direction Commerciale ; se porter garant des intérêts des investisseurs...

Le Directeur Financier devient « *Business Angel* ». Consciente de cette évolution, la Commission « Systèmes d'Information » de la DFCG lance ici un cycle de réflexion sur les outils permettant de soutenir le Directeur Financier dans son rôle de *Business Angel*. C'est également sous un angle prospectif qu'elle s'adresse, par le présent article, aux Dirigeants et aux Directeurs Financiers de PME qui viendront enrichir le débat à travers leurs retours d'expérience et leurs préoccupations.

ÊTRE EN AMONT : L'EXERCICE DU BUSINESS PLAN

Le Directeur Financier, dans son rôle de *Business Angel*, doit être associé à la réflexion amont débouchant sur des

décisions stratégiques. Pour cela son challenge est grand, car il doit dépasser une approche strictement comptable pour aider le dirigeant dans l'élaboration de sa stratégie en lui apportant des éléments concrets (retours d'expérience et *benchmarks*, chiffres conjoncturels et prospectifs, besoin de financement, ROI...) et en l'aidant à construire des business plans comportant des *scenarii* alternatifs qui lui permettent d'infléchir sa stratégie en fonction des réalités du marché.

C'est ainsi que le Directeur Général fondateur d'une ETI

familiale spécialisée dans l'e-commerce de matériel informatique et qui projette de multiplier son chiffre d'affaires par deux en cinq ans en se lançant dans une stratégie de distribution « multicanal » explique la mission de son Directeur Financier qui doit selon ses dires « *transformer le rêve en réalité* ».

Le Directeur Financier accompagne son dirigeant dans le cadre de l'élaboration du Business Plan sur la construction du « *Business model* » expliquant la génération du chiffre d'affaires et des revenus, la situation du marché, ainsi

que la trajectoire pour atteindre les objectifs et les moyens financiers à mettre en œuvre (cf. figure).

Le tableau récapitule les différents outils à la disposition du Directeur financier dans sa participation au *Business Plan*.

Ces différents outils sont, par la suite, utilisés dans le pilotage du déroulement du *Business Plan*.

PILOTER LE DÉROULEMENT DU BUSINESS PLAN ET SAVOIR RÉAGIR

Il s'agit pour le Directeur Financier qui a participé à l'élaboration du *Business Plan* d'en assurer l'atteinte en termes financiers et économiques. L'élément central de cette démarche est, bien entendu l'atteinte du chiffre d'affaires. Au-delà, il s'agit, aussi, de s'assurer du respect des marges et du maintien du niveau de trésorerie nécessaire aux besoins de l'entreprise.

Pour cela, le Directeur Financier qui anime au côté du dirigeant, du Directeur Commercial et du Directeur des Opérations le comité de pilotage du *Business Plan*, doit, en fonction de la phase dans laquelle se trouve le *Business Plan*, s'assurer de la remontée des informations nécessaires à la prise de décisions. Il peut s'agir d'informations financières, économiques, stratégiques, réglementaires, fiscales... L'exploitation de ces informations lui permettra, dans le cadre d'une démarche prospective, d'anticiper les dérives et de corriger le tir (par exemple en suggérant des aménagements aux enveloppes d'investissement), d'activer, pour les besoins du développement, les moyens financiers nécessaires, et, plus largement, de gérer les imprévus et les

Exemple de quadrant concernant la direction générale

Business Model

Comment l'argent rentre-t-il dans mon entreprise ?
 Qui finance ? Qui achète ?
 Combien ? Quand ?
 Pourquoi ?

Trajectoire

Comment mon entreprise va-t-elle atteindre son BP ?
 Quels moyens ?
 Quelle gouvernance ?
 Quand ?
 Comment mesurer l'avancement ?

Marché et conjoncture

Dans quel contexte mon entreprise lance le BP ?
 Quel marché ?
 Quelle conjoncture interne et externe ?



alertes, en actionnant la palette de leviers dont il dispose (financement, moyens légaux et fiscaux, négociations avec les partenaires bancaires...). Le Directeur Financier participant au développement d'une entreprise de l'agro-alimentaire, voyant le court des matières premières s'envoler et son EBITA prévisionnel s'effondrer, a ainsi tiré la sonnette d'alarme et lancé avec son dirigeant et sa Direction Commerciale – et cela bien avant tous ses concurrents – un plan d'action prévoyant, entre autre, le tour de force de sécuriser ses marges et son chiffres d'affaires avec la grande distribution. Ceci a permis à l'entreprise d'assurer, non seulement sa survie et l'atteinte de son Business Plan mais aussi de prendre une avance concurrentielle confortable.

ÊTRE DANS LA PROJECTION ET ÊTRE BUSINESS ANGEL EN PARTICIPANT AU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

Le Directeur Financier *Business Angel* doit certes veiller à l'atteinte du *Business Plan* mais il doit aussi coller aux problématiques commerciales et aux réalités de marché.

Bien plus qu'un comportement d'investisseur pur et dur, il endosse, pour sécuriser le Chiffre d'Affaires et ses marges, un rôle de « développeur commercial ».

Pour cela il participe au pilotage de l'efficacité de l'action commerciale, de la marge, du développement commercial.

Pilotage de l'efficacité de l'action commerciale

L'outil de pilotage de l'action commerciale et des effets de campagnes de marketing est le CRM. C'est traditionnellement un outil à disposition de la Direction commerciale. Cependant le Directeur Financier gagne, notamment à des fins de pilotage du ROI des investisse-

Synoptique : les outils SI d'aide au pilotage

	Pourquoi faire ?	Accessibilité pour les PME
Business Intelligence	<ul style="list-style-type: none"> Consolider et structurer l'information interne provenant des différentes briques SI (ERP, CRM...) Avoir une vision d'ensemble et analyser les données historiques (CA et marges réalisés...) de l'entreprise 	Très bonne Les PME l'utilisent généralement en mode SaaS
Performance Management	<ul style="list-style-type: none"> Modéliser, préparer et piloter la réalisation des budgets Effectuer des prévisions sur la base d'hypothèses (« what if ») et d'analyses 	Moyenne Souvent trop complexe pour les PME
Internet et les réseaux sociaux	<ul style="list-style-type: none"> Capter les informations exogènes à l'entreprise Connaître et anticiper les tendances Partager les idées et les retours d'expérience 	Bonne Peu d'activité prospective et collaborative via ces canaux au niveau des DAF en PME
Big Data et Data Mining	<ul style="list-style-type: none"> Capter et analyser un grand nombre d'informations endogènes et exogènes à l'entreprise Mener des analyses statistiques prédictives permettant d'anticiper les tendances 	Mauvaise Les démarches sont expérimentales et les investissements sont importants, ce qui rend quasi inaccessibles ces outils aux PME

ments commerciaux, à exploiter les informations issues des CRM (cf. article « Le Directeur Financier, le pilote naturel d'un CRM » de la revue Finance&gestion de septembre 2014).

Les thèmes examinés par le Directeur Financier utilisateur du CRM et partenaire de la Direction Commerciale portent, à la fois, les produits ou services et les clients. Ils s'articulent autour des succès ou échecs commerciaux, utilisent une approche multicritère et débouchent sur des réorientations éventuelles de ressources.

L'analyse sur le croisement d'informations mêlant des natures de marché (géographique, produit, prix, ...) permet de dégager les éléments déterminants qui sont facteurs clés de succès. Ces travaux orchestrent une capacité à sécuriser et à développer le CA. Les critères pris en compte aideront, également, à maintenir le niveau de la marge.

Pilotage de la marge

Le deuxième point est la maîtrise de la marge (sur Prix Moyen Pondéré ou coût standard) par client et produit. Naturellement, cela permet d'être attentif aux clients à faible marge, payant tardivement et achetant des stocks à rotation lente. La sécurisation du CA et des marges passe par

la production automatique des données.

Ces informations synthétisées peuvent déclencher des alertes. Le Directeur Financier sera au cœur du processus visant à donner un éclairage précis à l'évolution du business dans un rôle de challenger auprès de la Direction commerciale.

A un rythme mensuel, les points forts et les points faibles sont mis en exergue avec une attention particulière portant sur les points suivants : concurrence, prix, qualité de service, qualité du produit et du design (obsolescence) et efficacité de la prospection commerciale.

La fidélisation est une des meilleures approches pour sécuriser le CA.

Prenons l'exemple de cette ETI spécialisée dans la propreté qui pour développer ses parts de marché impose à ses commerciaux l'application de marges à la vente modérées pour privilégier la fidélisation des clients.

Pilotage du développement commercial

Dans son rôle de *Business Angel*, le Directeur Financier contribue au développement commercial de son entreprise.

Sa recherche de la réalisation du CA le rend naturellement acteur dans la négociation et la signature des grands contrats.

Il est le partenaire et le challenger au côté du Directeur Commercial. Le travail sur la surveillance de la tarification des produits ou des services et la maîtrise de la marge n'est plus suffisant.

Son implication englobe les actions à déployer pour réaliser les investissements commerciaux jugés utiles.

Pour aller plus loin dans le rôle du Directeur Financier, la croissance du chiffre d'affaires et de l'action commerciale peut également passer par la croissance externe. Il devient accélérateur de la croissance.

La communication financière est également une source de relais et s'inscrit comme un prolongement de l'action commerciale.

Ces opérations sont des éléments qui transforment le rôle traditionnel attendu du Directeur Financier. De *Business Partner*, il devient *Business Angel*. ●

ÉCRIREZ-NOUS

Pour partager vos retours d'expériences avec la commission SI de la DFCG, écrivez à commission.si@dfcg.com