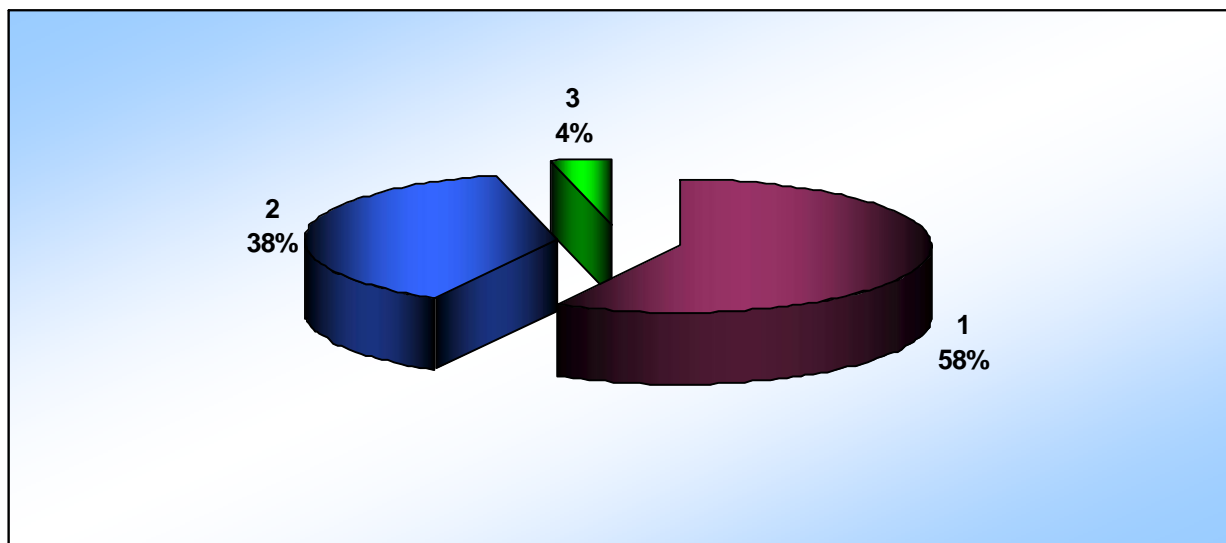


Chiffres clés (attention ce document comporte 19 pages)

### Typologie des entreprises clients

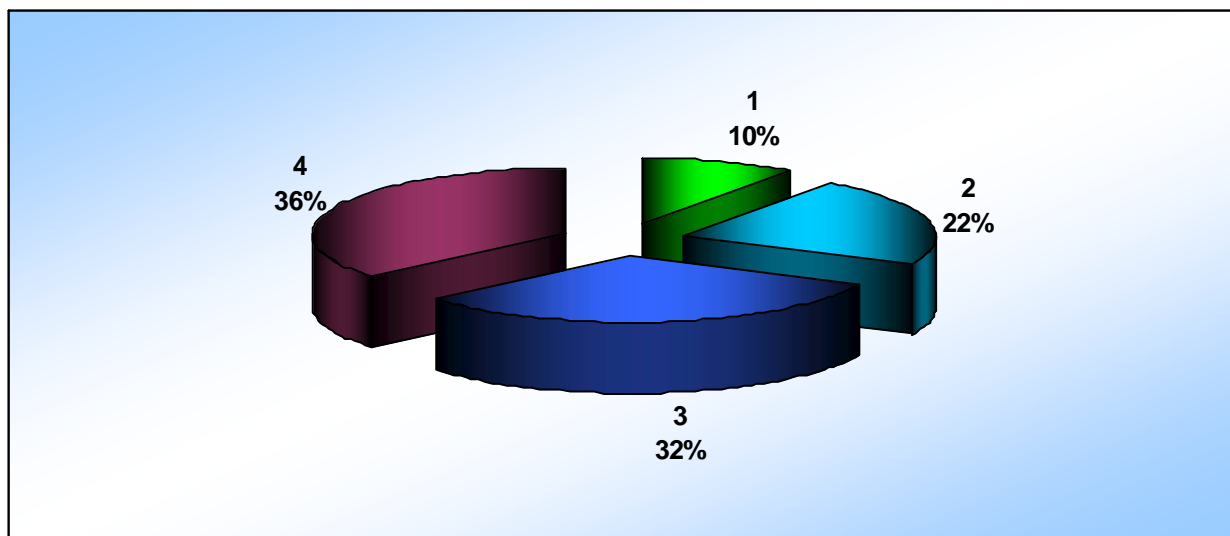
- |                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| 1. Grands Groupes Internationaux | <b>58%</b> |
| 2. Fonds d'Investissements       | <b>38%</b> |
| 3. PME / PMI                     | <b>04%</b> |



Fonds d'investissements = PME/PMI avec un actionnaire professionnel (majoritaire ou minoritaire) au capital

### Taille des entreprises ou des Business Units

- |                               |            |
|-------------------------------|------------|
| 1. CA < 30 M d'€              | <b>10%</b> |
| 2. 30 M d'€ < CA < 100 M d'€  | <b>22%</b> |
| 3. 100 M d'€ < CA < 250 M d'€ | <b>32%</b> |
| 4. CA > 250 M d'€             | <b>36%</b> |



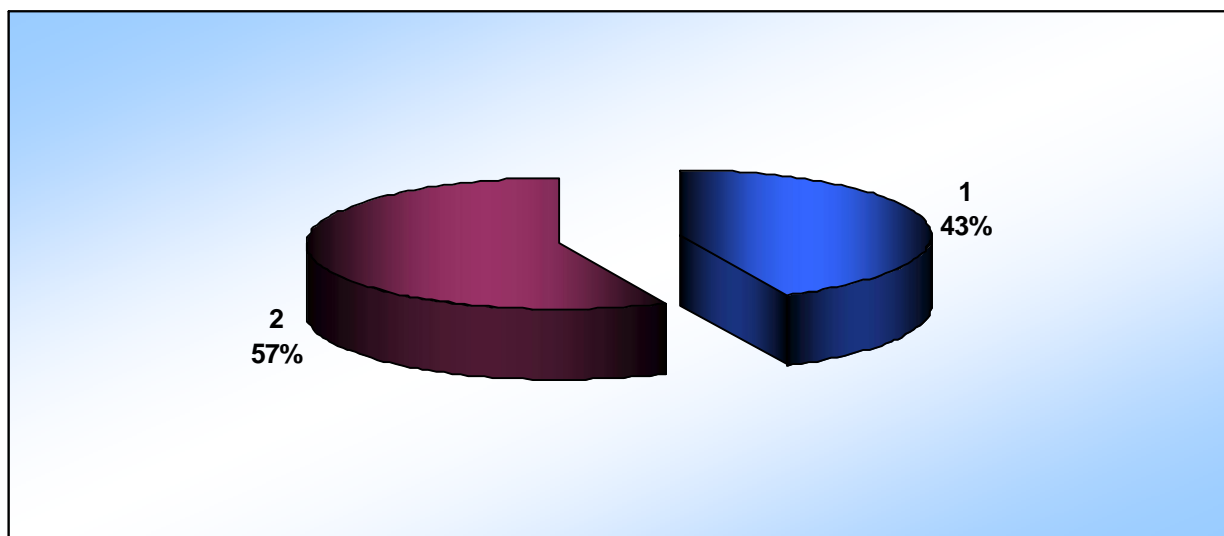
Aux côtés des actionnaires pour la rentabilité financière de vos investissements

12 avenue Franklin Roosevelt - 75008 Paris : Tél : 01 56 59 09 40



## Secteurs d'activités

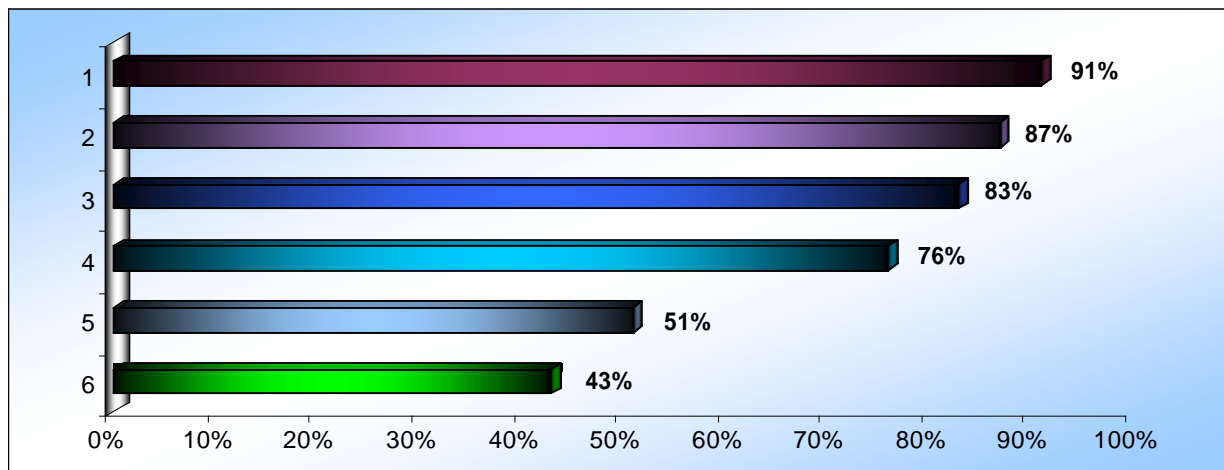
- |              |     |
|--------------|-----|
| 1. Industrie | 43% |
| 2. Services  | 57% |



Services = comprend distribution et distribution spécialisée

## Critères de choix des entreprises clientes pour Objectif CASH

- |  |     |
|--|-----|
| 1. Confiance vis-à-vis du prestataire  | 91% |
| 2. Compréhension des enjeux de la mission  | 87% |
| 3. Qualité / Adéquation des intervenants par rapport aux besoins des Entreprises | 83% |
| 4. Réactivité / Opérationnalité immédiate  | 76% |
| 5. Expertise / Référence Clients   | 51% |
| 6. Coût  | 43% |



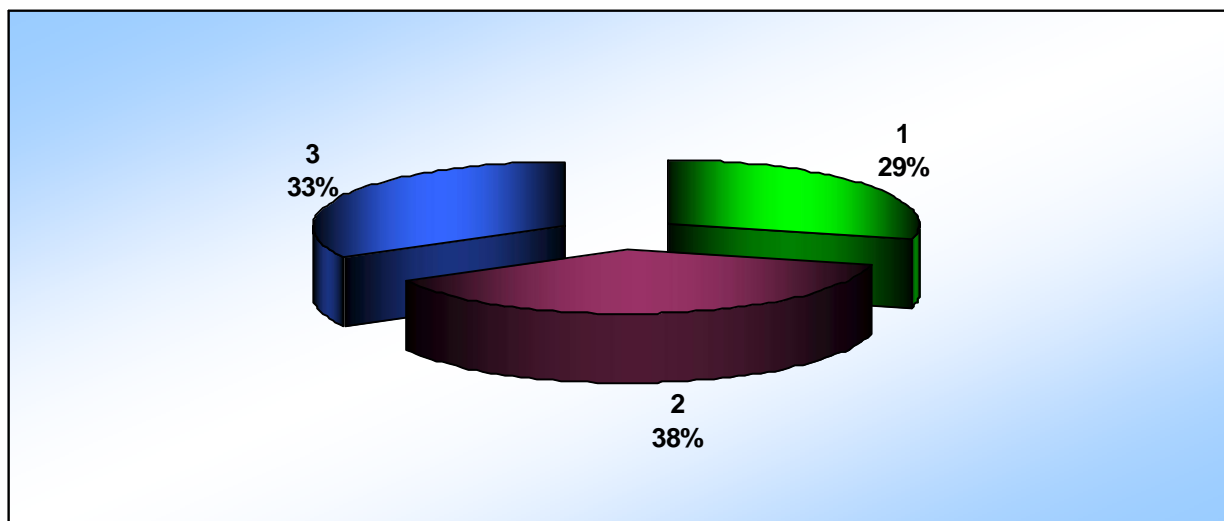
Aux côtés des actionnaires pour la rentabilité financière de vos investissements

12 avenue Franklin Roosevelt - 75008 Paris : Tél : 01 56 59 09 40



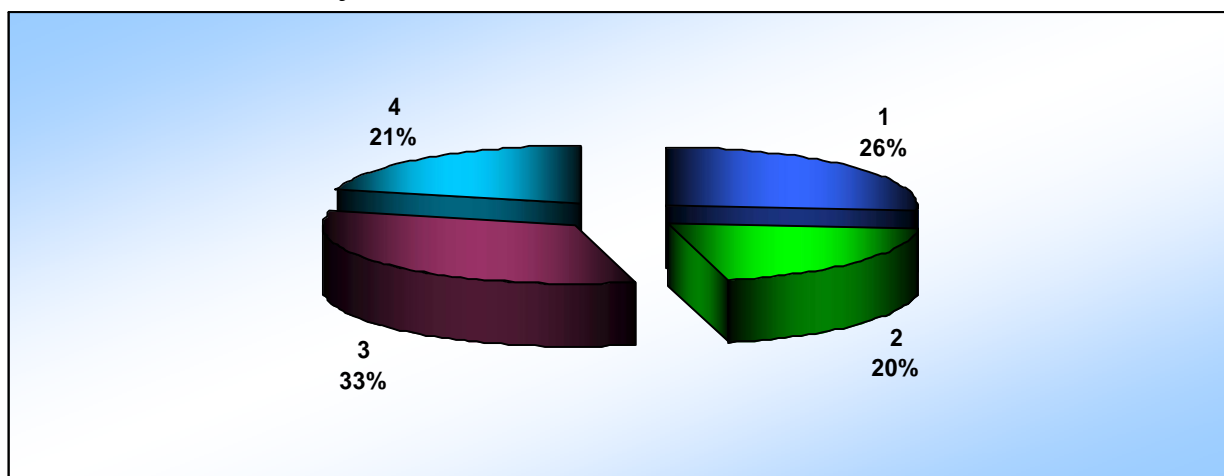
## Localisation géographique des missions

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 1. Paris Ile-de-France | 29% |
| 2. Province            | 38% |
| 3. International       | 33% |



## Thèmes prioritaires des missions

|  |     |
|--|-----|
| 1. Trésorerie opérationnelle /<br>Optimisation du BFR / Financements | 26% |
| 2. Fusion Acquisition  | 20% |
| 3. Mise sous contrôle de filiales à l'étranger                       | 33% |
| 4. Divers / Gestion de Projets                                       | 21% |

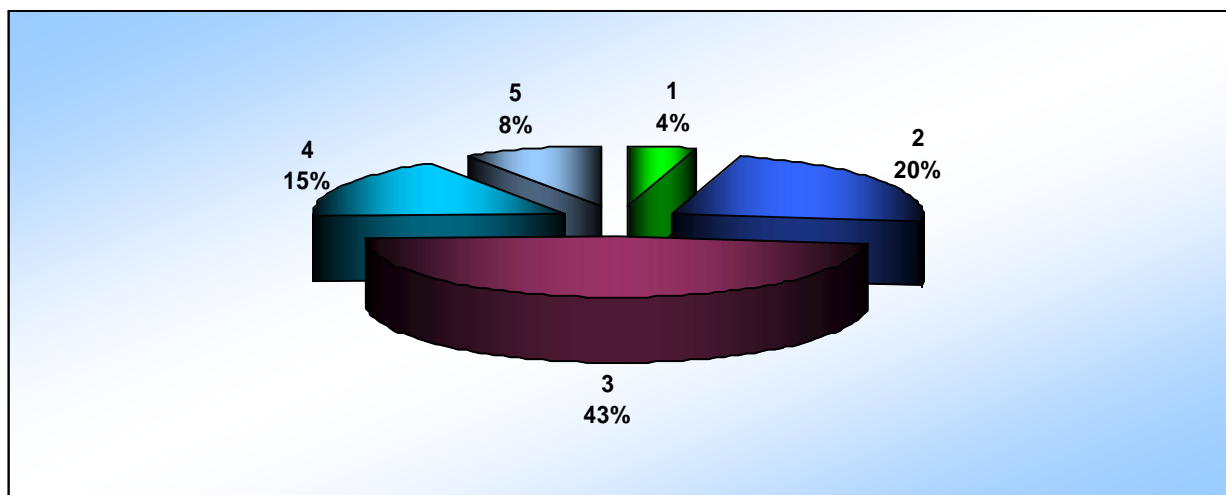


Pour mémoire : Fraudes/ problématiques de contrôle inter → 12 % des missions



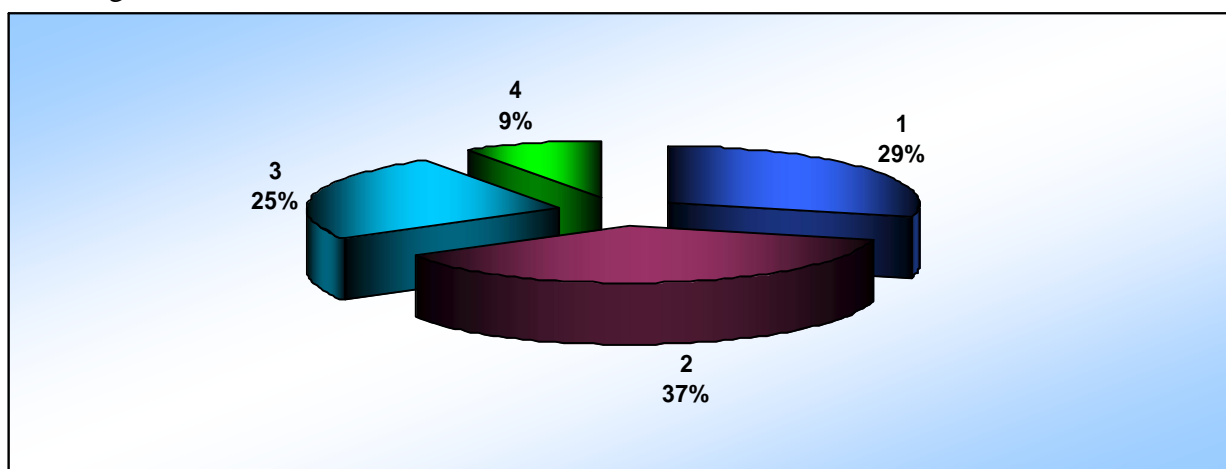
Durée des missions ==> pas de durée type

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 1. X < 1 mois     | 04% |
| 2. 1 < X < 3 mois | 20% |
| 3. 3 < X < 6 mois | 53% |
| 4. 6 < X < 9 mois | 15% |
| 5. X > 9 mois     | 08% |



Modes opératoires / Profils des intervenants

|  |     |
|--|-----|
| 1. Direction Générale / DG Finance   | 29% |
| 2. Direction Financière  | 37% |
| 3. Gestion de Projets  | 25% |
| 4. Divers / Diagnostics opérationnels /<br>Coaching de Directeurs Financiers | 09% |





***Le directeur financier et son équipe sont appelés à jouer un rôle central dans la création de valeur. Il doit être en mesure d'organiser son temps, d'organiser ses priorités et de vérifier que celles-ci sont en ligne avec les attentes du management mais aussi celles des actionnaires.***

## 50 QUESTIONS CLES QUE LES DIRECTEURS FINANCIERS DOIVENT SE POSER POUR CREER DE LA VALEUR AJOUTEE DURABLE (AGIR SUR LA TRESORERIE A TRES COURT TERME ET SUR LES MARGES ENSUITE)

Ces 50 questions balayent l'ensemble des missions de la direction financière. Elles sont classées en 7 rubriques.

- 1) Comptabilité / reporting / contrôle de gestion
- 2) Trésorerie & cash flow management / défaillance des entreprises
- 3) Recouvrement / gestion du poste clients
- 4) Expérience professionnelle des directeurs financiers
- 5) Positionnement de la direction financière dans l'entreprise / management général de la direction financière / relation de la direction financière avec les actionnaires
- 6) Réactivité / orientation business / visibilité des directions financières sur le terrain
- 7) Gestion de projets

Ces 50 questions abordent également les nouvelles attentes des actionnaires vis-à-vis des directeurs financiers :

- que ceux-ci se dispersent moins que par le passé,
- qu'ils soient plus focalisés sur la création de valeur à court terme (maîtrise des marges) et surtout,
- qu'ils soient plus vigilants et plus agressifs sur le cash.

Ce questionnaire a pour but de permettre aux dirigeants d'entreprises, contrôleurs ou directeurs financiers de s'auto évaluer par rapport aux résultats d'une enquête menée récemment auprès de plus d'une centaine d'entreprises.

*Chaque question correspond à une bonne pratique qui contribue de près ou de loin à l'amélioration de la visibilité sur le cash ou à la rationalisation de l'action du directeur financier pour créer de la valeur ajoutée durable dans l'entreprise.*

*Chaque question est en soi une piste d'action soit pour améliorer le cash, la marge ou les outils de pilotage.*

Aux côtés des actionnaires pour la rentabilité financière de vos investissements

12 avenue Franklin Roosevelt – 75008 Paris : Tél : 01 56 59 09 40





## 1) Comptabilité / reporting / contrôle de gestion

### 1.1. Dans votre entreprise avez-vous un calendrier de clôture ?

**30 % des entreprises n'ont pas de calendrier de clôture.**

Commentaires :

Il est très difficile d'élaborer efficacement une prévision de trésorerie qui soit fiable si la comptabilité n'est pas à jour et s'il n'y a pas une volonté de travailler selon un certain rythme. Les 30 % intègrent trois situations :

- il n'existe pas de calendrier de clôture dans l'entreprise,
- il en existe un mais il n'a pas été communiqué aux opérationnels ou aux filiales,
- il existe et il a été communiqué mais le non respect de ce calendrier n'est assorti d'aucune contrainte, sanction ou pénalité.

### 1.2. Dans votre entreprise la comptabilité est-elle à jour ?

**50 % des entreprises ont une comptabilité en retard.**

Commentaires :

Par retard on entend ici les entreprises qui ne comptabilisent pas le mois M les factures reçues, émises, etc...le mois M.

Souvent le retard trouve sa source dans l'absence de calendrier et dans l'absence de sanction sur le respect du calendrier.

Le retard est aussi souvent « culturel ». A quoi bon se mettre à jour tous les mois puisqu'on sort des comptes seulement une ou deux fois par an ?

### 1.3. Dans votre entreprise le reporting mensuel est-il réconcilié avec la comptabilité générale ?

**Plus de 50 % des entreprises produisent un reporting mensuel non réconcilié avec la comptabilité générale.**

Commentaires :

Le cas typique c'est le cas du contrôleur de gestion qui produit un reporting mensuel sur tableur et où seul le CA (et encore) est comptabilisé. Tous les autres éléments du compte d'exploitation (pourcentage de marge, frais de structures, etc ...) sont approximés ou tirés du budget - qui a pu être préparé il y a plus d'un an (entre temps les données de marché ou de prix de revient ont pu évoluer).

Autre cas rencontré fréquemment, le reporting mensuel est élaboré par le contrôleur de gestion. Il a l'habitude de reprendre certains éléments de la balance générale et de saisir d'autres éléments (provisions) directement dans le tableur. Le rapprochement (écriture par écriture ou grande catégorie d'écritures par grandes catégories d'écritures) entre la balance générale et le reporting





n'est pas documenté. Le contrôleur de gestion part en vacances au ski. Il se casse la jambe. Personne n'est capable de retrouver dans ses dossiers ce qu'il a fait et où l'entreprise en est...

#### **1.4. Dans votre entreprise avez-vous des problèmes de marges (foyers de pertes non identifiés à temps) en plus des problèmes de trésorerie ?**

***60 % des entreprises qui ont des problèmes de trésorerie ont également des problèmes de marges (foyers de pertes non identifiés à temps).***

Commentaires :

Les problèmes de marge non identifiés sont le « cancer » des entreprises. Ils sont non identifiés soit parce que l'entreprise est sous équipée en comptabilité et en contrôle de gestion – parce que le dirigeant n'a pas jugé ces services comme prioritaires en terme d'investissements. Ils peuvent être non identifiés parce que personne n'a envie ou intérêt à les identifier. Ex : le dirigeant de PME qui sait que s'il se penche sur la rentabilité d'une branche de l'entreprise il va devoir se séparer d'une partie du personnel...

Autre exemple : dans un grand groupe, le patron d'un « business unit » qui est à 6 mois de sa prochaine promotion et qui préfère laisser ces problèmes à son successeur...

Dans tous les cas, une comptabilité analytique inappropriée peut entraîner des situations où les plus et les moins se compensent. L'entreprise a l'impression de gagner de l'argent alors que la rentabilité de certains produits ou clients sert à compenser des pertes sur d'autres...

#### **1.5. Dans votre entreprise disposez-vous d'analyses de rentabilité par produits et par clients ?**

***Plus de 60 % des entreprises ne disposent pas d'analyses de rentabilité par produits et par clients.***

Commentaires :

L'analyse des marges par produits et par clients permet de vérifier sous les deux axes qu'il n'y a pas des foyers de pertes non identifiés. Se limiter à l'analyse par produits ou par ligne de produits comme c'est trop souvent le cas empêche de mettre l'équipe commerciale sous tension... Disposer des deux permet de vérifier qu'il n'y a pas trop de disparités de marges d'un client à un autre ou si des disparités existent de vérifier que celles-ci sont justifiées, documentées et autorisées par le management.

### **2) Trésorerie & cash flow management / défaillance entreprises**

#### **2.6. Dans votre entreprise l'évolution de la trésorerie est-elle modélisable ?**

***50 % des directeurs financiers déclarent que dans leur entreprise l'évolution de la trésorerie n'est pas modélisable et donc celle-ci n'est pas modélisée.***

Commentaires :





La trésorerie opérationnelle et les évolutions de BFR sont toujours modélisables au moins en grandes masses ou à l'intérieur de fourchettes. Un management qui refuse d'entendre parler de modélisation est soit un management qui pilote à vue soit qui cache quelque chose.

## **2.7. Dans votre entreprise rencontrez-vous des problèmes de management (erreurs de « casting », absence d'anticipation, manque de communication avec le siège ou les actionnaires, intégrité) ?**

***Plus de 50 % des défaillances d'entreprises sont notamment liées à des problèmes de management (erreurs de casting, absence d'anticipation, manque de communication avec le siège ou les actionnaires, intégrité).***

Commentaires :

Les défaillances sont souvent le lot d'erreurs de casting dans le choix des managers. L'exemple le plus fréquent consiste dans le choix d'un manager au profil de développeur qui ne saura pas faire face dans une situation de retournement et hésitera à procéder à des ajustements de personnel pour baisser le point mort. Ce type d'hésitations peut coûter très cher à l'entreprise.

Les fraudes ou les faiblesses dans les contrôles internes peuvent aussi coûter très cher à l'entreprise mais en général les fraudeurs ont intérêt à ne pas être découverts (les montants détournés sont souvent peu significatifs par rapport aux enjeux de l'entreprise ; la fraude s'inscrivant dans la durée).

## **2.8. Dans votre entreprise disposez-vous d'une prévision de trésorerie à jour ?**

***60 % des entreprises n'ont pas de prévision de trésorerie à jour. Quand la prévision de trésorerie existe, dans plus de 50 % des cas elle est erronée car la comptabilité n'est pas à jour. Quand la prévision de trésorerie existe dans plus de 60 % des cas le lien entre les marges et la trésorerie n'est pas explicite.***

Commentaires :

Souvent à l'intérieur du même service de Direction Financière les personnes n'utilisent pas les mêmes chiffres. Par exemple le contrôleur de gestion va mesurer la performance à la semaine – qui est en général le rythme de fonctionnement de l'usine. Le comptable va travailler sur le mois. Le trésorier suit la trésorerie au jour le jour. Les périodes sont différentes, les définitions (Chiffre d'affaires, Marges, ...) peuvent également être différentes.

Chaque composante de la Direction Financière manipule des chiffres et des définitions différents. Difficile dans ce contexte de réconcilier clairement rentabilité et trésorerie. Difficile également dans ce contexte de faire la pédagogie de ses chiffres vis-à-vis de la Direction Générale ou vis-à-vis des Directions Opérationnelles.

## **2.9. Dans votre entreprise rapprochez-vous mensuellement la comptabilité analytique avec la comptabilité générale ?**

***90 % des entreprises qui ont déposé leur bilan ne rapprochaient pas mensuellement leur comptabilité analytique avec leur comptabilité générale.***

Commentaires :

Aux côtés des actionnaires pour la rentabilité financière de vos investissements

12 avenue Franklin Roosevelt – 75008 Paris : Tél : 01 56 59 09 40







L'entreprise qui se dégrade (produits, clients, qualité, équipes, management, etc..) a bien d'autres choses à faire que de rapprocher mensuellement sa comptabilité générale avec sa comptabilité analytique. Mais sans ce rapprochement comment être sûr que les chiffres à partir desquels le management s'apprête à prendre des décisions sont fiables et donc finalement que le management prend les bonnes décisions.

### 3) Recouvrement / gestion du poste clients

3.10. Dans votre entreprise disposez-vous de statistiques fiables sur les litiges clients et sur leurs délais de résolution ?

**40 % des entreprises ne gèrent pas de statistiques sur les litiges clients.**

Commentaires : L'absence de statistiques implique pas d'axes de progrès. Au minimum les litiges clients peuvent être classés en trois catégories :

- litiges commerciaux : application erronée du tarif, mauvais taux de remise, ...
- litiges administratifs : erreur sur le numéro de commande, l'adresse de livraison, l'adresse de facturation, etc...
- litiges « qualité » : le client refuse de payer soit parce que la prestation n'a pas eu lieu soit parce qu'elle n'est pas conforme à ses attentes.

3.11. Dans votre entreprise avez-vous des procédures écrites de recouvrement des créances clients ?

**50 % des entreprises n'ont pas de procédures écrites de recouvrement des créances clients.**

Commentaires :

Pas de procédures écrites implique qu'à chaque nouvel impayé l'entreprise va devoir ré improviser un comportement. Exemple : Chaque comptable va réécrire une lettre type...ou on va oublier le principe d'escalade dans la relance. Les délais pour passer le dossier au contentieux vont s'allonger et les chances de paiement diminuer. Il en résulte une déperdition d'énergie, une grande dépendance par rapport aux personnes du service qui savent comment procéder (en général les plus anciens et donc ceux qui sont les mieux payés) et en définitive des pertes financières du fait du manque de rigueur dans le traitement des dossiers.

3.12. Dans votre entreprise avez-vous des procédures écrites de credit management ?

**60 % des entreprises n'ont pas de procédures écrites de credit management.**

Commentaires :

Pas de procédures écrites implique finalement que chaque nouvelle demande de crédit est traitée au cas par cas. C'est à chaque fois un bras de fer entre la Finance et les opérationnels ou les commerciaux. Mieux vaut des procédures écrites que l'on assouplit de temps en temps qu'une déperdition d'énergie par des conflits permanents en interne au sujet de l'autorisation de dépassement de son plafond pour tel ou tel client.

Aux côtés des actionnaires pour la rentabilité financière de vos investissements

12 avenue Franklin Roosevelt – 75008 Paris : Tél : 01 56 59 09 40





### 3.13. Dans votre entreprise êtes-vous «confortables» avec votre balance âgée ?

***Plus de 60 % des directeurs financiers ne sont pas «confortables» avec leur balance âgée.***

Commentaires :

C'est la question centrale que tout Directeur Financier a intérêt à se poser car à un moment l'actionnaire va la lui poser. Combien de fois le management va trouver son actionnaire pour lui demander de l'argent alors que le point sur les encaissements n'a pas été effectué de façon précise. Pourquoi demander de l'argent à son actionnaire alors que l'argent qui manque se trouve dans les comptes clients.

### 3.14. Dans votre entreprise relancez-vous les factures avant l'échéance ?

***75 % des entreprises ne pratiquent pas de relance des factures avant l'échéance.***

Commentaires :

C'est une évidence. La première raison que les mauvais payeurs évoquent pour gagner du temps et ne pas payer est la suivante : « Nous n'avons pas reçu la facture, pouvez vous nous la renvoyer ». Mettre en place une procédure de pré relance permet d'éviter ce type de désagrément et donc de gagner beaucoup de temps.

### 3.15. Dans votre entreprise faites vous circuler en interne la balance âgée ?

***80 % des directions financières ne font pas circuler en interne la balance âgée.***

Commentaires :

Si on ne met pas régulièrement sous les yeux des commerciaux les retards de paiement de leurs clients, ils auront tendance à se désintéresser du sujet.

### 3.16. Dans votre entreprise connaissez-vous le coût unitaire de traitement et de relance de vos factures ?

***85 % des entreprises ne connaissent pas le coût unitaire de traitement et de relance de leurs factures.***

Commentaires :

Dans de nombreuses entreprises, le coût de traitement d'une facture est plus élevé que le montant de la facture elle-même. Dans ce cas il est plus facile de sensibiliser le management et les commerciaux pour la mise en place de minima de commandes, de frais de port forfaitisés ou encore de paiement par prélèvement.

## 4) Expérience professionnelle des directeurs financiers

### 4.17. Avez-vous déjà participé à des levées de fonds ou à des opérations de capital risque de type LBO ?





**20 % seulement des directeurs financiers ont participé à des levées de fonds ou à des opérations de capital risque de type LBO.**

Commentaires :

Dans l'entreprise sous LBO les intérêts des actionnaires et du management sont en général alignés. Le Directeur Financier a un rôle de « garant du bon déroulement du business plan » et d'alerte au cas où tout à coup il aurait un doute sur le remboursement de telle ou telle échéance de la dette. Les aspects « cash management » et « suivi des ratios bancaires » sont déterminants dans sa fonction. Plus que dans les grands groupes notamment.

De plus, le Directeur Financier est en général plus proche des actionnaires (il les voit très souvent à l'occasion des nombreux boards, comités d'audit, etc...).

#### **4.18. Quel pourcentage de votre temps consacrez-vous à des problématiques de trésorerie ?**

**30 % seulement des directeurs financiers consacrent plus de 20 % de leur temps à des problématiques de trésorerie.**

Commentaires :

Avec 30 % de son temps consacré à la trésorerie au sens large, on est certain que le Directeur Financier dans une entreprise sous LBO a compris qu'il doit travailler d'abord à la mise en place de la culture cash et ensuite quand la trésorerie est sous contrôle à ses autres priorités.

#### **4.19. Avez-vous déjà participé à des acquisitions ?**

**40 % des directeurs financiers n'ont jamais participé à des acquisitions.**

Commentaires :

L'expérience du Directeur Financier dans les opérations de Fusions Acquisitions peut lui permettre d'anticiper quelques problèmes rencontrés très fréquemment. Une acquisition qui se passe mal ou dont l'intégration se passe mal peut peser très significativement sur la trésorerie de l'entreprise qui achète.

#### **4.20. Avez-vous déjà utilisé un ERP ?**

**60 % des directeurs financiers ont utilisé des ERP.**

Commentaires :

Les ERP se généralisent dans les entreprises. Par contre il y a une différence notable entre « utiliser un ERP » et « mettre en place un ERP ». « Mettre en place un ERP » est un travail de spécialiste. Si le Directeur Financier veut piloter lui-même la mise en place de l'ERP comme chef de projet il a intérêt à bien être secondé dans son équipe par quelqu'un qui va assurer pendant toute la durée du projet le suivi de la comptabilité et de la trésorerie.

### **5) Positionnement de la direction financière dans l'entreprise / management général de la direction financière / relation de la direction financière avec les actionnaires**

Aux côtés des actionnaires pour la rentabilité financière de vos investissements

12 avenue Franklin Roosevelt – 75008 Paris : Tél : 01 56 59 09 40





5.21. Dans votre entreprise avez-vous accès au carnet de commandes ?

**20 % des directeurs financiers n'ont pas accès au carnet de commandes de l'entreprise.**

Commentaires :

C'est une évidence : comment le Directeur Financier peut-il être le garant de la trésorerie et du remboursement de la dette vis-à-vis de l'actionnaire si en interne il n'a pas accès au carnet de commandes (ou si celui-ci n'existe pas ou n'est pas exploitable). La prévision de trésorerie démarre toujours à partir d'une prévision d'exploitation dont les 3 prochains mois sont tirés du carnet de commandes (données beaucoup plus fiables en général que les données du budget pour le trimestre).

5.22. Dans votre entreprise le contrôle de gestion rapporte-t-il directement à la DG ?

**25 % des entreprises ont un contrôle de gestion qui rapporte directement à la DG.**

Commentaires :

Les actionnaires financiers ont en général besoin de deux sources distinctes d'information. Si le contrôle de gestion rapporte à la DG, il y a un risque que l'information ne soit pas fiable (ce n'est pas en général le rôle premier du DG que de contrôler les tableaux de chiffres) ou que l'information ne soit pas indépendante.

5.23. Dans votre entreprise êtes-vous en relation avec les actionnaires en dehors de la production des reportings mensuels ou des comptes annuels ?

**30 % des directeurs financiers n'ont pas de relation avec les actionnaires en dehors de la production des reportings mensuels ou des comptes annuels.**

Commentaires :

Entretenir des relations avec le Directeur Financier en dehors de l'analyse de la production de chiffres permet de maintenir le contact avec lui et de créer un climat de confiance. Parfois il vaut mieux se voir trois fois pour ne rien dire mais garder le contact. Le Directeur Financier (souvent isolé dans l'entreprise) peut un jour avoir des choses importantes à dire à son actionnaire. Mieux vaut donc garder le contact.

5.24. Dans votre entreprise avez-vous une procédure formalisée de Reforecast ?

**35 % des entreprises n'ont pas de procédure formalisée de Reforecast.**

Commentaires :

Pas de procédure formalisée de Reprévision ou de Reforecast signifie que l'on fait le budget une fois par an et qu'entre deux budgets on ne se donne pas vraiment les moyens, ni en terme de temps ni en terme de ressources pour remettre en cause les hypothèses du budget ou du business plan et retravailler les chiffres.

5.25. Dans votre entreprise organisez-vous systématiquement des réunions hebdomadaires avec votre service ?

Aux côtés des actionnaires pour la rentabilité financière de vos investissements

12 avenue Franklin Roosevelt – 75008 Paris : Tél : 01 56 59 09 40





**40 % seulement des directeurs financiers organisent systématiquement des réunions hebdomadaires avec leur service.**

Commentaires :

Le Directeur Financier s'il veut progresser doit sortir de son bureau et de ses tableaux de chiffres. Il doit également apprendre à manager ses équipes. Les réunions hebdomadaires ont pour but d'échanger sur les priorités d'actions de la semaine mais aussi d'encourager un travail transversal. Une donnée obtenue à la comptabilité peut avoir un impact immédiat sur la trésorerie et vice versa.

5.26. Dans votre entreprise avez-vous des objectifs annuels formalisés ?

**50 % des directeurs financiers n'ont pas d'objectifs annuels formalisés.**

Commentaires :

Les dirigeants des entreprises sont rarement issus de la Direction Financière.

Pour eux la Direction Financière est soit une « boîte noire » soit le domaine réservé du Directeur Financier (ils lui font confiance). D'autre part, certains Directeurs Financiers n'aiment pas que leur patron mette leur nez dans leurs affaires.

Dans les LBO il n'est pas rare qu'une partie de la rémunération variable du Directeur Financier soit calculée à partir d'indicateurs qui concernent directement sa performance ou celle de son équipe.

Exemples : délai de sortie du reporting mensuel, écart entre le réel et le prévisionnel, rotation des stocks, réduction du BFR ou des comptes clients, etc...

Rémunérer le Directeur Financier exclusivement sur l'Ebitda c'est le faire bénéficier d'un rente de situation. Bien sur le Directeur Financier contribue à l'Ebitda (en tant que membre du Comité de Direction). En revanche on peut attendre plus de lui en tant que chef de service du Département Finance.

5.27. Dans votre entreprise avez-vous déjà reçu des questions de la part des actionnaires au cours des 12 derniers mois ?

**Plus de 50 % des directeurs financiers n'ont pas reçu de questions de la part des actionnaires au cours des 12 derniers mois.**

Commentaires :

Contre partie de la nécessité de créer un climat de confiance entre le Directeur Financier et les actionnaires (sans toutefois que les actionnaires s'immiscent dans la gestion de l'entreprise) le Directeur Financier a besoin d'être challengé de temps en temps sur certains sujets (la maîtrise des dépenses, la mise en concurrence des banques, les moyens de paiement, etc ...).

5.28. Dans votre entreprise rapportez-vous hiérarchiquement à une seule personne (le Directeur Général ou le PDG) ?

**60 % des directeurs financiers rapportent hiérarchiquement à une seule personne (le Directeur Général ou le PDG).**

Aux côtés des actionnaires pour la rentabilité financière de vos investissements

12 avenue Franklin Roosevelt – 75008 Paris : Tél : 01 56 59 09 40





Commentaires :

La question derrière la ligne hiérarchique est celle de l'indépendance du Directeur Financier. S'il rapporte exclusivement au DG ou au PDG, à qui va-t-il parler s'il y a un problème grave (par exemple dans la trésorerie) ? Ne risque-t-il pas un reproche voire de perdre son emploi s'il alerte l'actionnaire directement ?

Dans les groupes américains, el problème se pose moins. Les Directeurs Financiers ont deux patrons. C'est officiel. Un patron opérationnel localement. Un patron fonctionnel à distance (au siège en général). Tous les problèmes importants remontent des deux côtés. Ce système permet d'éviter bien des erreurs.

5.29. Dans votre entreprise avez-vous du personnel étranger à la direction financière du siège ?

**65 % des entreprises ayant plus de trois filiales à l'étranger n'ont pas de personnel étranger à la direction financière du siège.**

Commentaires :

En France on fait encore assez peu confiance aux étrangers pour ce qui concerne les Finances. On dispose bien de personnels qui parlent Anglais mais souvent les incompréhensions avec les filiales sont non seulement sur des problèmes de langage mais tout autant sur des problèmes de culture. Par exemple des notions telles que le chiffre d'affaires brut ou le chiffre d'affaires net ou encore les effets escomptés non échus sont des notions très difficiles à expliquer au téléphone à une personne d'une autre culture même si on parle bien Anglais.

5.30. Dans votre entreprise avez-vous suivi une formation au cours des 12 derniers mois ?

**70 % des directeurs financiers n'ont pas suivi de formation au cours des 12 derniers mois.**

Commentaires :

Les directeurs financiers sont en général surchargés de travail. Ils n'ont pas le temps (sauf accident de carrière) pour aller se former. Ils ont en général assez peu de temps également pour s'ouvrir sur l'extérieur (réseau, etc..).

5.31. Dans votre entreprise avez-vous des plans de succession ?

**85 % des directions financières n'ont pas de plan de succession.**

Commentaires :

Les entreprises ont peu de moyens pour anticiper harmonieusement les successions ou les ruptures. Les budgets ne sont pas extensibles et on ne peut pas doubler les postes. En revanche préparer la succession par une promotion interne coûte en général beaucoup moins cher à l'entreprise qu'un recrutement externe. Le risque de déstabilisation des équipes est limité également.

Par contre, en contre point du point précédent il faut aussi de temps en temps apporter du sang neuf dans une organisation et régénérer les compétences.

Aux côtés des actionnaires pour la rentabilité financière de vos investissements

12 avenue Franklin Roosevelt – 75008 Paris : Tél : 01 56 59 09 40





## 6) Réactivité / orientation business / visibilité des directions financières sur le terrain

6.32. Dans votre entreprise le reporting mensuel contient-il plus de 50 pages ?

**20 % des reportings mensuels contiennent plus de 50 pages.**

Commentaire:

Au-delà de 10 à 12 pages qui lit le reporting ?

6.33. Dans votre entreprise le reporting mensuel intègre-t-il des indicateurs sur le cash ?

**30 % des reportings mensuels n'intègrent pas d'indicateurs sur le cash.**

Commentaires :

C'est le principal changement que les Fonds d'Investissements demandent en terme de reporting quand ils arrivent dans une entreprise : y voir clair dans la trésorerie, savoir si on peut rembourser la dette ...

6.34 Adhèrez-vous au Business Plan de votre entreprise ?

**35 % des directeurs financiers n'adhèrent pas au business plan de l'entreprise (n'ont pas participé à son élaboration ou n'y croient pas).**

Commentaires :

C'est une question essentielle que les actionnaires (notamment les Fonds d'Investissements) doivent se poser quant au Directeur Financier de l'entreprise qu'ils viennent d'acheter. Peut-on compter sur le Directeur Financier pour être le garant du bon déroulement du business plan et nous alerter si les chiffres divergent ou dérapent si au fond de lui le Directeur Financier ne croit pas au business plan.

Mieux vaut le savoir avant par exemple d'aller mener une négociation bancaire serrée ou avant de faire une levée de fonds.

S'il n'adhère pas mieux vaut aussi savoir pourquoi. Peut-être a-t-il des arguments ?

6.35. Dans votre entreprise présentez-vous tous les mois les résultats du mois précédent au comité de direction ?

**40 % seulement des directeurs financiers présentent tous les mois les résultats du mois précédent au comité de direction.**

Commentaires :

Trop souvent les chiffres sont seulement envoyés par mail. Le reporting a besoin d'être commenté aux opérationnels pour qu'ils se les approprient. Une emphase particulière doit être apportée sur certains indicateurs.

6.36. Dans votre entreprise produisez-vous un reporting mensuel dans les 15 jours qui suivent la date de la clôture ?

Aux côtés des actionnaires pour la rentabilité financière de vos investissements

12 avenue Franklin Roosevelt – 75008 Paris : Tél : 01 56 59 09 40





**50 % seulement des directions financières produisent un reporting mensuel dans les 15 jours qui suivent la date de clôture.**

Commentaires :

Mieux vaut un reporting qui sort 3 semaines après la clôture mais qui contient des informations comptables qu'un reporting qui sort le 5 du mois mais qui est « truffé » de provisions, de reprises de provisions du mois précédent et donc d'approximations.

### **6.37. Dans votre entreprise le reporting mensuel intègre-t-il des commentaires ?**

**50 % seulement des reportings mensuels intègrent des commentaires.**

Commentaires :

Les commentaires permettent de hiérarchiser l'information. Les commentaires permettent aussi de mettre en valeur tout le travail des personnes qui ont participé à l'élaboration du reporting.

### **6.38. Dans votre entreprise allez-vous plus d'une fois par semaine dans l'usine ?**

**Plus de 50 % des contrôleurs / directeurs financiers ne vont pas plus d'une fois par semaine dans l'usine.**

Commentaires :

Le directeur financier est souvent peu visible sur le terrain. Fait-il du contrôle de gestion industriel ou se contente-t-il de faire du contrôle budgétaire (bien au chaud dans son bureau) ?

### **6.39. Dans votre entreprise avez-vous effectué une visite dans une filiale au cours des deux derniers mois ?**

**Plus de 60 % des contrôleurs / directeurs financiers n'ont pas effectué de visite dans une filiale au cours des deux derniers mois.**

Commentaires :

Même remarque que précédemment. Si le contrôleur financier de la filiale belge a quelque chose d'important à dire au directeur financier du groupe et qu'il ne le voit jamais dans la filiale va-t-il spontanément décrocher son téléphone pour l'appeler ?

### **6.40. Dans votre entreprise avez-vous participé personnellement au dernier inventaire physique ?**

**Plus de 70 % des contrôleurs / directeurs financiers n'ont pas participé personnellement au dernier inventaire physique.**

Commentaires :

Même remarque que précédemment. Déléguer aux commissaires aux comptes c'est une chose. Etre présent et vu sur le terrain en est une autre. C'est sur le terrain, dans le vécu au quotidien dans l'entreprise, que le directeur financier acquiert ou perd sa crédibilité.

Aux côtés des actionnaires pour la rentabilité financière de vos investissements

12 avenue Franklin Roosevelt – 75008 Paris : Tél : 01 56 59 09 40







#### **6.41. Dans votre entreprise avez-vous déjà regardé les comptes des entreprises concurrentes ?**

***80 % des contrôleurs / directeurs financiers n'ont jamais eu la curiosité de regarder les comptes des entreprises concurrentes.***

Commentaires :

La réponse à ce manque de curiosité est toujours la même : pas le temps !

#### **6.42. Dans votre entreprise les décisions de gestion sont-elles systématiquement prises en fonction des prix, des coûts ou des marges et rarement en fonction des conditions de paiement ?**

***Plus de 80 % des contrôleurs / directeurs financiers déclarent que dans leur entreprise, les décisions de gestion sont systématiquement prises en fonction des prix, des coûts ou des marges et rarement en fonction des conditions de paiement.***

Commentaires :

C'est au directeur financier de prendre son bâton de maréchal et de prêcher la bonne parole sur le terrain quand à l'importance de la prise en compte de la trésorerie dans les décisions au quotidien.

#### **6.43. Dans votre entreprise le reporting mensuel intègre-t-il des plans d'actions correctifs des écarts constatés entre le réalisé et les prévisions ?**

***90 % des reporting mensuels n'intègrent pas de plans d'actions correctifs des écarts constatés entre le réalisé et les prévisions.***

Commentaires :

Les statistiques sont assez cohérentes : trop de pages, pas assez de commentaires, pas de plans d'actions. C'est pourtant une occasion offerte au directeur financier de démontrer son esprit de synthèse et de faire subtilement la promotion de son action et de ses équipes.

### **7) Gestion de projets**

#### **7.44. Dans votre entreprise vous plaiguez vous de votre système d'information et diriez vous que le SI est inapproprié à l'activité de l'entreprise ?**

***40 % des directeurs financiers se plaignent de leur système d'information et considèrent qu'il est inapproprié à l'activité de leur entreprise.***

Commentaires :

Pas besoin d'avoir des systèmes d'information flambant neufs pour mettre en place une opération coup de poing sur les comptes clients ou sur les stocks.

#### **7.45. Dans votre entreprise menez-vous plus de 6 projets à la fois ?**

***50 % des directeurs financiers mènent plus de 6 projets à la fois.***





Commentaires :

La cause la plus fréquente des échecs des directeurs financiers dans leur fonction c'est leur trop grande dispersion sur un trop grand nombre de sujets. L'absence de priorités claires, l'absence de lisibilité de leur action sur le terrain les dessert.

#### **7.46. Dans votre entreprise considérez-vous que parmi tous les projets dont vous avez la charge, deux ou trois seulement sont prioritaires ?**

***60 % des directeurs financiers considèrent que parmi tous les projets dont ils ont la charge, deux ou trois seulement sont prioritaires.***

Commentaires :

C'est un peu le double langage des directeurs financiers. Trop souvent livrés à eux-mêmes sur le terrain (sans accès à l'actionnaire) ils ne savent pas dire non et acceptent toutes les missions qu'on veut bien leur confier. Ils mènent près de 10 projets à la fois alors qu'ils n'en reconnaissent que 2 ou 3 comme prioritaires. L'accès plus facile à l'actionnaire leur permettrait de mieux fixer leurs priorités et de dégager de leurs longues journées de travail tout ce qui est du domaine du «nice to have».

#### **7.47. Dans votre entreprise disposez-vous d'outils décisionnels ?**

***Plus de 60 % des entreprises ne disposent pas d'outils décisionnels.***

Commentaires :

Les systèmes appelés « cubes » où sont stockés toutes les données de l'entreprise et qui permettent aux utilisateurs de paramétrer leurs propres rapports sont encore assez peu installés dans les entreprises de taille moyenne. Ils coûtent un peu d'argent à installer. En revanche quand ils fonctionnent et que les opérationnels se les sont appropriés c'est un gain très important pour l'entreprise. Tout le monde a la même source d'information. Tous les tableurs annexes peuvent disparaître.

#### **7.48. Dans votre entreprise avez-vous la culture projets ?**

***75 % des directeurs financiers reconnaissent que leur entreprise n'a pas de culture projets.***

Commentaires :

Derrière la notion de culture projet, la question que tout le monde se pose est celle de la capacité du dirigeant à déléguer. L'entreprise fonctionnant exclusivement en silos est en général à l'image de son fondateur ou de son PDG. Il est toujours plus difficile de mettre en place la culture cash dans des entreprises où les services ont peu l'habitude de collaborer entre eux sur des projets transversaux. En revanche, quand on franchit ce cap les bénéfices à attendre de la mise en place de la culture cash peuvent être bien supérieurs.

#### **7.49. Dans votre entreprise manquez-vous de ressources pour mener à bien tous vos projets ?**

***80 % des directeurs financiers reconnaissent manquer de ressources pour mener à bien tous leurs projets.***

Aux côtés des actionnaires pour la rentabilité financière de vos investissements

12 avenue Franklin Roosevelt – 75008 Paris : Tél : 01 56 59 09 40





Commentaires :

Les directeurs financiers manquent de ressources, c'est un fait. En revanche ils ont tendance à accepter régulièrement des missions de leurs directions générales alors qu'ils savent pertinemment que ces missions ne sont ni stratégiques, ni prioritaires.

7.50. Dans votre entreprise connaissez-vous le coût exact de votre informatique ?

*Plus de 80 % des directeurs financiers ne connaissent pas le coût exact de leur informatique.*

Commentaires :

Ce type d'information ne sort pas en général de la comptabilité analytique juste en appuyant sur un bouton. La comptabilité analytique est en général orientée « produits » et au mieux « clients ». Analyser le coût d'une fonction support, revient à poser le problème en termes de tâches, de fonction, de valeur créée pour les clients internes et pour l'entreprise en général.

Si le directeur financier ne mène pas régulièrement ce type d'analyses, il sait finalement assez peu de choses sur son entreprise. Il peut se retrouver rapidement en danger.

