



AURIGNAC FINANCE

LesEchos.fr

Comment la crise a renforcé le rôle clef des directeurs financiers

Par **Les Echos** | 04/07 | 07:00

Le congrès des DAF organisé aujourd'hui par le groupe Les Echos est l'occasion de réévaluer le rôle stratégique de la direction financière pour l'entreprise. Depuis 2008, les DAF ont dû développer des compétences accrues en matière de financement et de communication.

LES DOSSIERS PRIORITAIRES POUR LES DAF DANS LES 12 PROCHAINS MOIS



Lorsque l'on s'interroge sur l'évolution du rôle du directeur financier dans l'entreprise, difficile de s'affranchir d'un bon nombre de clichés. Premier d'entre eux, celui du « business partner ». « On entend par là que le directeur financier est sorti des frontières strictes de sa fonction, qu'il peut prendre du recul et qu'il comprend bien l'activité de son entreprise... Au point d'en être devenu partie prenante », explique David Schajer, chasseur de têtes en charge des fonctions financières chez Russel Reynolds. Autant dire que c'est aujourd'hui le cas de la plupart des managers de l'entreprise... En réalité, la fonction du DAF - directeur administratif et financier - a évolué de façon beaucoup plus fine au cours des cinq dernières années : depuis, concrètement, la crise financière de septembre 2008. En effet, après la faillite de la banque américaine Lehman Brothers, il est devenu extrêmement difficile d'obtenir des financements. Décrypter les nouvelles compétences des directeurs administratifs et stratégiques, c'est l'objectif du premier congrès des DAF organisé aujourd'hui par le groupe « Les Echos ».



AURIGNAC FINANCE

« Ouverts à tout »

Tout d'abord conjoncturelle, la situation s'est depuis inscrite dans le temps. « *Le constat est le même pour tous : les banques ne veulent ou ne peuvent plus prêter à long terme. Mais il existe d'autres acteurs pour financer l'économie* », estime Richard Weiss, fondateur du groupe Gestion et Titrisation Internationales, une société indépendante qui structure des opérations de titrisation. « *Le paradis est perdu depuis 2008, confirme Jean-René Griton, président fondateur d'Aurignac Finance et président de l'Aacif (Association des analystes-conseils en investissement financier). Les dirigeants voient - avec effarement parfois - qu'il est de plus en plus dur d'obtenir des financements de ses banquiers, au quotidien et encore plus quand il s'agit de projets de développement, pour une acquisition, une innovation ou une nouvelle implantation. Progressivement, ils adoptent de nouveaux réflexes et se tournent vers des structures comme Oséo ou les régions, recherchent des subventions, des aides à l'innovation, ou de nouveaux mécanismes, comme les contrats de développement participatif, des mezzanines et quasi fonds propres. Ils sont désormais "ouverts à tout" et dressent l'oreille au mot de "financement"... quand auparavant ce n'était pas leur souci.* » Et la cheville ouvrière du financement ? C'est évidemment le DAF, qui doit donc développer des compétences pointues en la matière. « *Les directeurs financiers recherchés actuellement sur le marché doivent avoir une vraie "ponderation cash", c'est-à-dire une expérience avérée en gestion de trésorerie et en recherche de financement* », explique David Schajer. « *La crise a mis l'accent sur la gestion de trésorerie et la fonction de contrôle. Il faut s'assurer que le cash rentre bien et être capable de négocier, dans un contexte beaucoup plus tendu qu'avant* », ajoute François Duffie de Tassigny, directeur financier dans le groupe Publicis et membre de l'Agora des directeurs financiers.

Et pour bien négocier, il faut com-mu-ni-quer ! « *Il faut désormais être un excellent communicant, pour présenter l'entreprise, aux côtés du CEO, au marché et analystes dans les groupes cotés, mais même dans les groupes non cotés, aux banques, aux investisseurs, etc.* », estime David Schajer. « *Les directeurs financiers doivent faire preuve de plus d'aptitude à l'explication : nous devons davantage rassurer et mettre en perspective, en choisissant les bons indicateurs pour le faire* », complète François de Tassigny.



AURIGNAC FINANCE

« Rester impartial »

Avec la désintermédiation et l'arrivée de nouveaux investisseurs - notamment les assureurs - dans le financement des entreprises, le discours doit être adapté. « *Il va falloir apprendre de nouveaux codes : on ne s'adresse pas à des investisseurs institutionnels comme on s'adresse à des banquiers* », estime Vincent Danjoux, associé-gérant chez Rothschild (lire l'interview en page 38). Enfin, il faut aussi savoir communiquer en interne. « *Avec les réseaux sociaux, l'entreprise est devenue totalement transparente : il faut une vraie cohérence des discours internes et externes* », ajoute David Schajer. De fait, les DAF l'ont compris : parmi les « *qualités qui font la différence* », ils placent au premier rang la communication (67 %) et peu après l'ouverture (61 %) (baromètre de la fonction DAF, lire ci-dessous). On est loin désormais de l'expert en chiffres timide et solitaire ! Mais, malheureusement, dans la crise, les directeurs financiers ont aussi acquis un rôle d'arbitre. « *Le DAF doit lire les résultats financiers et faire parler les chiffres en restant impartial. Or, cette lecture peut parfois entraîner la suspension de lignes de fabrication ou avoir des conséquences sur l'emploi* », indique François de Tassigny. Un rôle majeur, et qui n'a rien de drôle...

CECILE DESJARDINS