

Le directeur financier,

créateur de valeur et co-pilote de l'entreprise

*Le directeur financier n'est pas seulement un producteur de chiffres, il développe une vision stratégique de l'entreprise. Comment et pourquoi ?
Éléments de réponse avec François Longin, professeur de finance à l'ESSEC.*

Les fonctions traditionnelles du directeur financier

Selon la taille de l'entreprise, le périmètre de responsabilités du directeur financier est variable. Dans les grandes organisations, il supervise les directions de la trésorerie, du contrôle de gestion et de la comptabilité ; la fiscalité étant du ressort de la direction juridique. Ses missions sont multiples : décider de la répartition du budget ; faire fructifier la trésorerie en décidant des investissements de court et long terme par des études économiques et financières ; négocier les emprunts ; gérer le reporting et la maîtrise des coûts en interne, et assurer la communication financière. Il est également en position d'interface avec les banques et est en première ligne de l'audit des comptes. « Il gère le passif de l'entreprise. Sa mission est d'optimiser le passif au travers de décisions comme l'augmentation de capital, l'émission de dettes. En général, il supervise le service de trésorerie qui s'intéresse au bas de bilan et travaille à l'optimisation des comptes de trésorerie et des flux (cash management). »

Sont renforcées par des facteurs exogènes

La nécessité de performance s'accroît sur un marché mondial, donc plus compétitif. Le directeur financier est en première ligne des opérations financières stratégiques sur le capital, de levée de fonds, d'entrée en bourse ; il est le contact pri-

vilégié des investisseurs. Ce contexte est également fortement impacté par les réglementations, l'obligation renforcée de transparence financière. La crise économique a replacé le directeur au centre de la nécessité d'identifier où résident les économies à réaliser, trouver les leviers de la compétitivité, le cash, le fond de roulement, optimiser les placements. Il doit donc encore plus anticiper dans un univers incertain. « La gestion des risques est une mission de plus en plus cruciale. Il identifie les risques, une opération pas toujours évidente avec pour exemple l'éruption d'un volcan islandais. Il établit la cartographie des risques, évalue leur importance en termes d'impact sur le compte de résultats et les gère. Le plus délicat est de gérer des risques non encore identifiés. Cela suppose que le directeur soit à l'écoute du monde. »

Qui le placent en co-pilote de l'entreprise et en font plus que jamais une fonction stratégique

Le directeur financier joue un rôle support dans la gestion de l'entreprise, tant dans la prévision que la décision. On attend qu'il développe une vision globale et fine de l'entreprise, de ses activités, de son environnement et du fonctionnement économique en général. « La crise financière a montré l'importance d'une bonne compréhension de l'économie. Car pour envisager l'avenir, il faut avoir des modèles en tête, savoir

lire le monde, pour établir les scénarii des risques. Les dirigeants redécouvrent cet élément fondamental de l'analyse : il faut comprendre ce qui se passe autour de soi pour décider. »

Dans cette position, il est un observateur et décideur privilégié, un acteur central du respect des délais et du budget, de la définition et de la mise en œuvre des procédures, donc de la performance de l'entreprise. Enfin, par ses liens avec la communauté financière au travers de la communication financière, devenue un acte stratégique et réglementaire, il contribue directement à l'image de l'entreprise sur les marchés financiers et plus largement dans le monde économique. « Il est en position de co-pilote de l'entreprise alors qu'il fournit les tableaux de bord au comité de direction. Il participe ainsi directement aux décisions stratégiques. Le directeur financier est un poste fonctionnel, en ce sens de création de valeur. Par sa maîtrise, sa gestion des risques de l'entreprise, il crée de la valeur. »

A.D-F

François Longin,
professeur de finance
à l'ESSEC

