

finance & gestion

La revue d'échanges des dirigeants financiers

N°368

AVRIL 2019 - 25 €

L'Open innovation

Du financement à la dynamique sociale



ÉVÉNEMENT P. 6

**Le grand débat national :
les contributions de la DFCC**

PORTRAIT P. 14

**Quentin Le Blan : une histoire
de goût (de la transformation)**



PAR
FLORENT BERCKMANS
ASSOCIÉ RESTRUCTURATION
OPÉRATIONNELLE ET SOUS-
PERFORMANCE, EIGHT ADVISORY

Au travers d'expériences variées, les membres de la commission Retournement de la DFCG (directeurs financiers, managers de transition, investisseurs, administrateurs indépendants, conseils...) ont travaillé à identifier l'évolution du rôle d'un directeur financier en période de sous-performance, personnage clé d'un retournement réussi.

Des signaux faibles avant-coureurs à la gestion de la crise

FINANCE&GESTION AVRIL 2019
10

Avec l'ampleur de la crise financière, les entreprises ont dû s'organiser et apprendre à anticiper. Et au-delà des thèmes connus par tous, est apparue la notion de « signaux faibles ». Dans le cadre de la loi Pacte, les services de l'État commencent à utiliser les informations en leur possession afin de mettre en place des grilles d'analyse pour essayer d'identifier les éléments annonciateurs d'une nouvelle crise.

Avec le support de l'étude « *Entreprise sous-performante : fatalité ou opportunité de création de valeur ?* » réalisée par Eight Advisory, les dix membres de la commission Retournement de la DFCG ont tenté de définir ces signaux faibles

« Dans l'anticipation tu seras... »

« Dans l'anticipation tu seras... » car trop souvent la crise est identifiée trop tard alors que l'information et les événements étaient lisibles ou connus bien avant.

Ces signaux faibles sont sous nos yeux, qu'il s'agisse d'événements de marchés, de lacunes de compétences, de sous-investissements... Avec du recul, un DAF a la capacité de voir ces éléments notamment grâce au suivi de la concurrence lors de la réalisation du plan stratégique, ou encore grâce au suivi du niveau de remise commerciale dont l'augmentation montre une concurrence plus forte, à l'identification du niveau de compétence avec des organisations claires, en mouvement ou évolutives...

Comme l'explique Sibylle Blumenfeld, Directeur général Finances : « *On a deux cas de figure : soit une entreprise ne peut pas voir, soit elle ne veut pas voir ces signaux faibles* ». Le reporting, les indicateurs, le contact avec le terrain, la remise en cause et la prise de recul sont donc indispensables. Le DAF a la main sur l'ensemble de ces sujets. C'est souvent parce que le suivi de l'activité n'est pas efficient que la crise est trop tardivement identifiée :

Les éléments déclencheurs

TOP 3 DÉCLENCHEURS



Les facteurs externes et internes

TOP 3

FACTEURS EXTERNES



TOP 3

FACTEURS INTERNES



Pascal Gagna, investisseur, confirme que, volontairement ou non, nous découvrons la crise quand celle-ci s'impose à nous par une performance en forte baisse ou des tensions de trésorerie.

« Incontournable tu deviendras... »

« Incontournable tu deviendras... » : il n'y a pas de retournement sans un directeur financier au centre du jeu avec un rôle d'arbitre.

Frédéric Estoq, DAF manager de transition, est convaincu que dans le cas de tempête « le binôme DAF/DG devient incontournable et que le DAF doit lui-même élargir son périmètre ». Pour permettre au binôme de décider efficacement, l'urgence consiste à établir le bon diagnostic avec l'aide d'experts en fédérant et en mobilisant l'ensemble des acteurs de l'entreprise. La seconde priorité consiste à se dégager des contraintes existantes pour libérer les esprits, se focaliser sur les vraies priorités du moment et la définition d'un plan d'actions réaliste. Il faut souvent reconnaître qu'une fois cette étape formalisée, une injection de cash permet de créer cet environnement de sérénité. Le directeur financier et ses équipes doivent soutenir les orientations prises. En s'appuyant sur des systèmes d'information performants, ils doivent mesurer les effets du plan d'actions. Le directeur financier doit constater, analyser et communiquer sur le déroulement du plan de marche.

Les relations avec l'extérieur de l'entreprise constituent le second volet du rôle du directeur financier. Pour qu'elles soient comprises et soutenues, les actions menées au sein de l'entreprise doivent être expliquées aux actionnaires et à l'écosystème de l'entreprise. Le directeur financier doit être l'homme de confiance au sein de l'entreprise et le relais indispensable des intervenants extérieurs. Moteurs à l'intérieur de l'entreprise et contact avec les parties prenantes à l'extérieur de l'entreprise, le binôme DAF/DG est le maillon fort du processus de retournement.

« De ton leadership dépendra la sortie de la crise... »

« De ton lead dépendra la sortie de la crise... » parce que le directeur financier doit dépasser ses prérogatives et avoir un droit de regard sur l'ensemble des composantes de la chaîne de valeur. (achats, commerce...)



Les échanges avec les membres de la commission Retournement l'ont confirmé lors de la séance de questions/réponses à la conférence organisée lors de Financium : le directeur financier est clé dans le dispositif à la fois financier et opérationnel du retournement.

Après avoir identifié les acteurs, il convient de traiter le timing. Il existe plusieurs espaces-temps dans une entreprise en retournement. Celui de l'entreprise, de la recherche de solutions, du banquier, des salariés, de l'actionnaire... sont tous très différents.

L'étude de Eight Advisory sur le retournement constate des délais moyens de deux années pour des plans de retournement réussis. Deux ans pour réussir un plan de relance peuvent sembler très longs pour un actionnaire ou pour un LBO, mais très courts pour une entreprise qui doit se réinventer, redéfinir un business model, réinvestir sur des produits innovants, repenser sa digitalisation pour in fine optimiser sa performance. Dans ce contexte, le leadership du directeur financier est clé.

Dans une entreprise, deux ans passent très vite car comme le rappelle Sibylle Blumenfeld, « il faut fédérer les équipes, les manager, les remercier et partager avec elles les résultats obtenus ». Pour Pascal Gagna, « un retournement, en particulier dans le Mid Cap, doit être réalisé en moins de vingt-quatre mois. Si ce n'est pas le cas, c'est qu'il est voué à l'échec ». Le retournement a besoin de leaders dans l'entreprise qui ont la légitimité pour donner le tempo du projet.

Les échanges avec les membres de la commission Retournement l'ont confirmé lors de la séance de questions/réponses à la conférence organisée lors de Financium : le directeur financier est clé dans le dispositif à la fois financier et opérationnel

du retournement. Comme dans un puzzle, chaque cause de sous performance doit être identifiée et doit être traitée. Prévenir valant toujours mieux que guérir, le directeur financier peut aussi préparer son organisation en amont pour affronter d'éventuelles crises. Il peut profiter du temps calme, pour mettre en place des reportings pertinents, une culture cash partagée par toute la structure, un plan stratégique clair et robuste, une gestion du capital humain... Et c'est surtout en ayant anticipé lors d'une période de relative accalmie les tensions à venir, que les acteurs de l'entreprise pourront faire face plus aisément aux embûches semées sur leur parcours. ●

EN SAVOIR PLUS

Ces conclusions ont été présentées lors de Financium le 12 décembre 2018 et sont reprises sur le site www.eightadvisory.com