

Entretien

Directeur financier ou DAF ?

- Le DAF doit à la fois gérer les missions relevant de ses attributions et, en même temps, se consacrer aux questions d'ordre administratif.
- Plus l'entreprise est de petite taille et plus le DAF entreprend des actions de sa propre initiative.
- Beaucoup de directeurs financiers rêvent de s'enfermer avec leur DG dans son bureau pour recomposer avec lui la stratégie de l'entreprise.
- Avis de David Brault, fondateur et Directeur associé d'Objectif Cash – Cabinet spécialisé dans la direction financière opérationnelle et le management de transition www.objective-cash.com et auteur du livre « Profession Directeur financier », paru en janvier 2010 au Editions Dunod.

► **Finances News Hebdo :** Vous avez présenté à Casablanca, au cours d'une conférence qui s'est déroulée le 23 février à l'ESCA, Ecole de Management, votre nouvel ouvrage intitulé « Profession : Directeur financier ». En quelques mots, pour vous, c'est quoi aujourd'hui un Directeur financier ? Ya-t-il des différences dans ce domaine entre la France et le Maroc ?

► **David Brault :** Il n'y a aucune différence. Un Directeur financier est avant tout un manager qui gère des contradictions. D'un côté, on lui confie de nouvelles missions : contrôle interne, maîtrise des risques, communication financière, systèmes d'information, opérations de croissance externe, etc et, de l'autre, on lui donne peu de moyens, voire on lui retire des ressources. Les directeurs financiers sont de plus en plus sollicités par leur direction Générale pour des sujets où ils n'ont pas forcément de compétences fortes : paye, ressources humaines, informatique, assurances ... Parfois, les Directeurs Financiers acceptent ces missions par ambition ou par goût du pouvoir ; souvent parce qu'ils n'ont pas d'autre choix (personne à qui déléguer, notamment dans la PME, par peur de déplaire à leur patron ou par peur de dire non tout simplement). Les DAF sont très occupés. Mais c'est souvent le «A» (d'Administratif) qui les occupe le plus et non le «F» (de Financier). Nous essayons de parler du «F» avec nos interlocuteurs. Ils nous parlent du «A». Nous préférons un Directeur financier qui assume 80 % de ses responsabilités de directeur financier qu'un DAF qui n'assume que 60 % de ses responsabilités car, dans la grande majorité des cas, c'est le «F» qui n'est pas fait à la fin de la journée.

► **F. N. H. :** Et le « F » du DAF, c'est quoi aujourd'hui ?

► **D. B. :** Le « F » c'est principalement revenir aux fondamentaux de la gestion. Et la mesure du « F », crise ou pas crise, c'est le cash. Cela manque peut-être d'ambition mais vu du côté de l'entreprise et des ses actionnaires (qui n'ont pas forcément envie de remettre de l'argent dans l'entreprise), ce qui compte avant tout c'est avoir suffisamment de cash

sur le compte en banque pour voir venir ou pour procéder à des acquisitions de concurrents le moment venu.

► **F. N. H. :** Ne doit-on pas pondérer le propos dans les PME / PMI où, par essence, le DAF est polyvalent ?

► **D. B. :** Effectivement, plus l'entreprise est de petite taille et plus le DAF fait des choses par lui-même. Il doit suppléer les autres fonctions dans de nombreux domaines et il assume, lui et son équipe, une véritable fonction de support au sens large. Mais l'expérience démontre si le travail de base en comptabilité, sur l'analyse des marges (contrôle de gestion) et sur le suivi de l'encaissement des comptes clients (DSO), n'est pas bien fait, c'est toute l'entreprise qui risque ensuite d'en subir les conséquences (fragilité, perte de liquidité, perte de confiance ou de crédibilité, risque de défaillance). Le risque est beaucoup plus important (plusieurs centaines de milliers d'euros, voire la survie de l'entreprise) à comparer aux économies réalisées en ne déléguant pas en interne ou en externe des tâches périphériques à la DAF (quelques dizaines de milliers d'euros seulement). Quand on pose ainsi l'équation et que l'on compare les économies et les risques associés, les priorités sont claires pour les dirigeants et les actionnaires. Cela peut coûter très cher d'avoir un DAF qui fait trop de «A» et pas assez de «F». D'autant plus que le «A» coûte moins cher et est plus facile à déléguer. On peut toujours former des personnes en interne sur les processus administratifs clés ; si l'on s'en donne les moyens, bien sûr.

► **F. N. H. :** Nous comprenons bien l'angle selon lequel vous envisagez la fonction de directeur financier. Qu'en est-il du directeur financier stratège ou business partner ?

► **D. B. :** Beaucoup de directeurs financiers (j'en ai rencontrés près de 3.000 en entretiens individuels depuis 8 ans) rêvent de s'enfermer avec leur DG dans son bureau pour refaire avec lui la stratégie de l'entreprise. Cette image du «DAF Conseiller du Président» est, selon nous, obsolète mais

surtout déconnectée de la réalité. Aujourd'hui, le directeur financier est beaucoup plus utile à l'entreprise en étant présent au quotidien aux côtés des opérationnels (marketing, commercial, achats, production, etc.), à leur fournir des informations fiables, à les rassurer, à les encourager à prendre des risques calculés, qu'à proposer ses services pour revoir la stratégie. On



David Brault

ne refait pas la stratégie de l'entreprise tous les mois, ni même tous les ans. En revanche, travailler avec les opérationnels sur des projets d'optimisation des marges et du BRF (besoin en fonds de roulement), sur des projets de fiabilisation des outils de pilotage ou des processus clés (délais/qualité), diffuser la culture cash dans l'entreprise, former et faire grandir ses équipes, fortifier la relation avec les actionnaires ou les banquiers en leur fournissant régulièrement des prévisions d'exploitation et de trésorerie avec des commentaires sur les chiffres, sont des tâches à très forte valeur ajoutée. Quelle stratégie peut-on mener dans la durée si l'entreprise n'a pas ou n'a plus de cash ? ■

Propos recueillis par
Imane Bouhrara



COMMUNIQUE DE PRESSE

Sous la présidence de Monsieur Saïd ALJ, le Conseil d'Administration de la société TASLIF s'est réuni le 12 mars 2010. A l'ordre du jour, l'escroquerie dont a fait l'objet sa filiale SALAF.

Une organisation d'escrocs, avec la complicité d'agents internes de SALAF, profitant du passage au nouveau système d'information, ont permis à des sociétés, l'accès à des crédits camion, totalisant près de cent millions de dirhams.

A ce jour, grâce à son dispositif de contrôle et de recouvrement, SALAF a décelé l'escroquerie et a recouvert au fur et à mesure l'ensemble de ces camions.

Le système de SALAF a permis de retracer les pièces à convictions qui ont été transmises au parquet.

Tous les présumés complices dans cette affaire, aussi bien le personnel, les intermédiaires que les escrocs à l'origine de cette machination ont été traduits en justice.

Le conseil d'administration, convoqué pour le 15 mars prochain, va arrêter les comptes de 2009 en tenant compte de cet événement post-clôture.

Vu que tous les camions ont été restitués, et qu'une expertise est en cours pour les évaluer, le conseil estime qu'il n'y aurait pas d'impact sensible sur le résultat.