



PAR  
**FRANÇOIS VARIN**  
DIRECTEUR P-VAL  
CONSEIL

Faire de ses chiffres un véritable argument décisionnel, pour mieux devenir un indispensable de l'équipe opérationnelle... le DAF Business Partner, en somme ! Une évolution naturelle et prioritaire, pour François Varin.

## Le DAF Business Partner **Des chiffres, des chiffres... oui, mais des chiffres utiles !**

**N**otre revue en a fait son thème du mois de février : les compétences du DAF ont évolué de manière très significative depuis 30 ans, enrichissant la fonction traditionnelle d'expertise financière du rôle plus « nouveau » d'accompagnement des décideurs. Le « Rendez-vous priorités du directeur financier 2013 », présenté lors de Financium en décembre dernier confirme cette évolution des DAF : 88 % estiment que le directeur financier doit agir comme un véritable partenaire en continu de la direction générale et des BU/opérationnels.

### AMÉLIORER LES LIVRABLES FINANCIERS...

C'est un signe positif dans la crise que nous traversons. Il y a urgence à maximiser la performance de nos organisations, et les directeurs financiers ont bien compris le rôle clé qu'ils doivent jouer auprès des opérationnels et de la direction générale pour satisfaire cette exigence.

Pourtant, les opérationnels sont encore trop souvent amenés à penser et à nous dire : « Pourquoi ce reporting est-il aussi compliqué ? », « Je ne suis pas un financier, je ne comprends pas tout » ou « Je n'arrive pas à me faire une idée suffisamment claire de la situation pour prendre une décision ». Les directions générales que nous rencontrons expriment régulièrement un manque de focus sur les sujets clés du moment, et/ou déplorent le manque de cohérence entre les différentes présentations du contrôle de gestion.

Pourquoi ? Parce que ce nouveau rôle de la direction financière implique un véritable changement de posture des DAF et de leurs équipes. Être entendu, écouté par la direction générale, être considéré par les opérationnels comme un partenaire, demande un savoir-faire et un savoir-être particuliers. Christophe Eouzan, Group Chief Accounting Officer de France Télécom/Orange, et Fabrice Vernière, DAF de Sage, sont venus en témoigner lors de l'atelier que j'animais à Financium sur ce thème.

Réussir durablement ce changement de posture est toujours complexe. Pour l'enclencher, nous recommandons fréquemment de commencer par améliorer les livrables financiers. Les présentations du contrôle de gestion, par exemple, doivent être repensées pour donner l'envie et les

moyens aux décideurs de... décider ! Si une communication n'a pas l'impact attendu, ce n'est jamais la faute du destinataire mais toujours celle de l'émetteur !

Garantir l'exactitude du chiffre est indispensable, mais pas suffisant. L'écart de performance se forge dans la prise de décision. Le financier doit donc acquérir la capacité à présenter des documents « orientés action », à les rédiger dans le référentiel des opérationnels en utilisant les chiffres comme des preuves de ses arguments, et à assumer des recommandations de plans d'actions qu'il sera ensuite chargé de suivre. C'est un prérequis pour celui qui souhaite, comme le rappelle le « Rendez-vous priorités du directeur financier 2013 », être davantage partie prenante dans la décision, voire acteur de la transformation.

### ... POUR DEVENIR LE BUSINESS PARTNER DONT L'ENTREPRISE A BESOIN

Acteur de la transformation ? Depuis 20 ans, Val Conseil accompagne des organisations de toutes tailles dans leurs transformations. Notre fierté est de créer avec nos clients le monde de performance qui leur permet d'atteindre leurs rêves. De cette expérience est née la conviction, que nous partageons avec beaucoup de directeurs financiers, que le DAF est non seulement responsable de la gestion et du suivi de la performance, mais aussi qu'il



*Le directeur  
financier est  
le mieux placé  
pour challenger  
la performance*

est légitime en tant qu'initiateur de la performance. Voilà une formidable piste pour devenir acteur voire leader de la transformation.

Pour chacun de nos clients, la (re)définition de ce qu'est la performance pour son organisation est un déclencheur de transformation. Je pense à cette banque que nous avons accompagnée récemment, qui se targuait d'être « performante » : la satisfaction client était très élevée... mais les conseillers avaient pris l'habitude de fournir des services en tout genre sans les facturer ! Le « vrai » monde de performance consistait bien entendu à monétiser cette satisfaction. Une SSII cherchait à réduire ses coûts. Elle n'avait pas vu que les processus internes, comme la refacturation entre BU, étaient source de complexité et focalisait les attentions et les énergies très loin des problématiques client. Dans les deux cas, le directeur financier fut au cœur de la réflexion en « osant » challenger les pratiques opérationnelles et en proposant des plans de progrès.

Le directeur financier est « presque toujours » le mieux placé pour challenger la performance, en proposer une nouvelle

définition, mettre en place les indicateurs qui permettront de suivre les progrès. « Presque toujours » ? Oui, car pour jouer ce rôle dans l'organisation, la direction financière doit être un « véritable partenaire en continu de la DG et des BU/opérationnels ».

Si ce n'est pas le cas, les opérationnels et managers de BU continueront à voir la performance dans leur monde, allant jusqu'à se refacturer des sandwiches puisque cela grossira les résultats de leur BU... ●

### 5 questions pour améliorer la performance de votre direction financière et de votre organisation

- 1** **La fierté des financiers** est-elle plutôt dans la maîtrise des systèmes d'information et l'exactitude des chiffres, ou dans la connaissance des leviers business et la qualité de la relation avec les managers opérationnels ?
- 2** **En tant que manager financier**, combien de fois par trimestre êtes-vous amené à retravailler intégralement la présentation d'un membre de votre équipe ?
- 3** **Arrive-t-il souvent, rarement ou jamais** à un opérationnel de demander l'avis de son contrôleur de gestion avant de prendre une décision business à fort enjeu ?
- 4** **Depuis quand n'avez-vous pas pris le temps** de clarifier auprès de vos équipes ce que vous attendez d'elles en termes de posture ?
- 5** **Quels moyens avez-vous mis en œuvre** pour développer les compétences de vos équipes sur la qualité des présentations écrites et orales ?

DFCG

3<sup>e</sup> édition

Le Guide des Partenaires

**Directions Financières**

Retrouvez le guide **2013**  
en ligne sur

[www.dfcg-guidedespartenaires.com](http://www.dfcg-guidedespartenaires.com)