



Maîtrise des coûts : du contrôle au management

Sommaire

Avant-propos par Bertrand Delain, Associé chez Deloitte Conseil	4
Gestion budgétaire : mieux encadrer, constater et piloter	6
Frais généraux : analyse, pédagogie et décentralisation	10
Des immobilisations qui bougent	14
L'optimisation de la trésorerie, un enjeu majeur de la maîtrise des coûts	18
Les outils décisionnels pour passer de la maîtrise au pilotage des coûts	22
La dématérialisation, des économies à court et à long termes	26
Masse salariale, un équilibre à trouver entre la DAF et la DRH	30
Avis d'expert par Bruno de Laigue, DFCG	34
Sage, des solutions pour les moyennes et grandes entreprises	38



Maitrise des coûts : l'intelligence et la collaboration en plus

Comment renouveler un exercice imposé, certes important, parfois critique, et débouchant presque toujours sur des effets pervers à moyen terme ? Par le pilotage dynamique de la performance, répond Bertrand Delain de Deloitte Conseil. C'est à dire une optimisation continue et progressive des dépenses, qui nécessite un projet d'entreprise et l'implication du top management, mais aussi un travail de terrain de la direction financière, une collaboration de tous les instants avec les directions métiers, et un système d'information de gestion efficient.

La maîtrise des coûts a toujours constitué une priorité – même si elle est parfois perçue comme une tâche répétitive - pour la direction financière. Est-il possible de renouveler le genre aujourd'hui ?

Bertrand Delain, Associé chez Deloitte Conseil : L'analyse stratégique distingue deux principaux facteurs de domination des marchés : la différenciation (technologique, marque...) ou les coûts (proposer à un meilleur prix un produit ou un service ayant la même valeur d'usage perçue par le client que ceux des concurrents). Ainsi, à des degrés divers, la maîtrise des coûts représente et représentera toujours un enjeu crucial pour les entreprises et notamment pour celles qui opèrent dans le secteur concurrentiel.

Cette maîtrise des coûts peut résulter d'ajustements ponctuels et brutaux ou au contraire être fondée sur une optimisation continue et progressive. Les inconvénients de la première méthode et les avantages de la seconde constituent le socle des convictions qui nous ont conduits chez Deloitte à développer une approche baptisée « pilotage dynamique de la performance ».

Les comportements de « cost killers » seraient-ils dépassés ?

B.D. : Pas tout à fait. Le cost killing est un schéma de rupture ponctuel qui trouve sa justification dans la survie à court terme de l'entreprise. Cette nécessité vitale s'impose parfois consécutivement à une modification substantielle des conditions du marché ou du jeu des acteurs mais peut aussi résulter d'une incurie managériale. Les objectifs de réduction des coûts d'une telle démarche sont rarement inférieurs à 20% et peuvent atteindre 30% ou 40%.

Mais quand l'exercice devient récurrent, les effets pervers du cost killing sont nombreux. D'abord, les délais de mise en œuvre sont souvent courts, de quelques mois à un an. Cela laisse peu de temps pour la réflexion, et peu de place pour l'action. Par ailleurs, les leviers externes, principalement les fournisseurs sont sur-sollicités, et les leviers internes se résument souvent à des réductions de la masse salariale.

Nous constatons aussi qu'en pratique, les objectifs sont rarement totalement atteints et ne sont surtout jamais pérennisés. A plus long terme, les départs massifs de collaborateurs entraînent une perte brutale de savoir-faire et de talents. L'entreprise est traumatisée, peu encline à prendre les initiatives qui s'imposeraient pour poser les fondations d'une nouvelle organisation adaptée à la configuration « post crise ». Enfin, les salariés perçoivent une perte de sens dans leur travail et dans la relation qui les lie à l'entreprise.



Bertrand Delain,
Associé chez Deloitte Conseil

Le pilotage dynamique de la performance que vous préconisez, combat-il ces effets pervers ?

B.D. : Oui car à l'inverse, le pilotage dynamique de la performance est bâti sur une recherche progressive et continue de la maîtrise et de la réduction des coûts, à raison de quelques points de pourcentage chaque année. L'objectif est double. D'abord, une maîtrise de la masse des coûts, en la flexibilisant lorsque l'activité baisse et en la contenant lorsque l'activité augmente. Ensuite, la réduction constante des coûts unitaires de production des biens et des services.

Le premier objectif s'inscrit dans la durée et en cohérence avec la stratégie de l'entreprise : arbitrage entre investissements et masse salariale, externalisation ou internalisation des productions et des services, collaboration avec les fournisseurs, anticipation des besoins en compétences et en ressources, pérennisation et duplication du savoir-faire qui a permis d'atteindre le niveau de performance à un instant donné.

Le second objectif relève de plans d'actions à plus court terme, conçus et mis en œuvre par les acteurs du terrain et animés de façon continue par un contrôle de gestion de proximité. Les savoir-faire acquis par les plans d'actions sont formalisés pour être pérennisés et dupliqués dans les autres entités de l'organisation (filiales, usines, points de ventes...).

Des objectifs aussi ambitieux peuvent-ils être atteints par toutes les directions financières ?

B.D. : Suivre cette démarche nécessite des prérequis mais aussi des évolutions de comportement conséquentes. Au sommet, il faut organiser un projet d'entreprise avec l'implication du top management pour inscrire le processus de progrès continu dans l'ADN de l'organisation. Mais il faut aussi faire sortir les contrôleurs de gestion de leur bureau et de leur tableur pour animer les opérationnels. Accepter, également, de ne pas faire un suivi comptable, action par action, des plans de progrès, mais inscrire les objectifs et les résultats obtenus dans une dynamique collective.

Sur le plan informatique, il est crucial de disposer des données de gestion pour être en mesure d'animer les coûts ; cela suppose d'avoir un système d'information de gestion efficient à tous les niveaux de l'organisation, et de disposer des informations pertinentes pour réaliser des analyses marginales et des simulations sans alourdir le reporting.

Finalement, ce nouveau management des coûts consiste surtout à agir sur les comportements de façon collective et culturelle, sans créer une bureaucratie et multiplier les reportings.

Gestion budgétaire : mieux encadrer, constater et piloter

La gestion budgétaire – et son volant clé du contrôle budgétaire – restent des éléments fondateurs d’une bonne maîtrise des coûts. Mais le directeur financier doit faire évoluer ses pratiques et ses outils pour transformer cet exercice traditionnel en véritable acte de pilotage de la performance d’entreprise. Une vision à 360° de tous les budgets, et des échanges nourris avec l’opérationnel sont en effet indispensables à cette nouvelle posture.

Le budget est l’outil historique de la maîtrise des coûts. Sa composante contrôle est évidemment essentielle, mais dès l’étape prévisionnelle et sa traduction lors de la budgétisation, une vision réaliste de la nature de l’ensemble des recettes escomptées et des dépenses à engager lors de l’exercice s’avèrera indispensable.

La récente tempête, financière puis économique, a porté un rude coup à cet exercice traditionnellement annuel. Car la vitesse à laquelle ont surgi autant d’événements imprévisibles n’a pas permis de les intégrer. Les tableaux de reporting les plus sophistiqués se sont avérés inutiles : l’ensemble des voyants d’alerte passant au rouge, il était alors difficile de prioriser les réactions.

Les directions financières ont donc la nécessité de **moderniser le budget ou plutôt les budgets**. En effet, c’est en renforçant les fonctionnalités de prévision, de contrôle et d’alerte, et en organisant les échanges d’informations entre les différents budgets et leurs responsables, que la DAF accomplira sa mission de maîtrise des coûts. Trois étapes – ou piliers – structureront sa démarche.

1. S’assurer une vision à 360° des différents budgets

La liste des budgets est longue : celui des ventes, celui de l’exploitation (à relier à celui des ventes), celui des frais généraux, celui des investissements ou encore celui de la trésorerie, qui a pris une importance considérable ces dernières années... Tous ces tableaux de bord ont leur logique opérationnelle propre, mais sont aussi intimement connectés (par exemple,

celui des ventes et celui de l’exploitation). Traditionnellement, quand le contrôle budgétaire servait surtout au contrôle des coûts, le DAF surveillait essentiellement l’exploitation, les frais généraux et l’investissement. Désormais, pour contribuer à la performance de toute l’entreprise, il doit élargir sa vision à l’ensemble des budgets.

2. Développer la synergie avec les opérationnels et décentraliser

Situé à la croisée des sources d’information, le DAF joue un rôle de vigie, récupérant l’information auprès des opérationnels et la redistribuant. Il contribue ainsi au découplage des services, qui développent parfois des stratégies sélectives

par rapport au budget, au détriment des objectifs globaux de l’entreprise. C’est au DAF d’orchestrer la communication avec et entre les services, en établissant des responsabilités et des règles, en dématérialisant les processus, en utilisant des outils de workflow

et des systèmes d'alerte. Cette démarche tend à fluidifier les échanges, responsabiliser les opérationnels, améliorer la collaboration et les synergies. Dans ce contexte, la délégation des responsabilités (par exemple, pour la signature sur les engagements) s'avère décisive. Elle peut s'appuyer sur des solutions en mode «self-service»,

avec un accès depuis un simple navigateur internet à un ensemble d'informations et de procédures qu'on prendra soin de garder lisible pour chaque acteur. Car si le budget est une œuvre collective, il n'en demeure pas moins que chaque service doit pouvoir se l'approprier.

3. Considérer le budget comme le reflet de la stratégie d'entreprise

La fonction fondamentale du budget reste inchangée. Il sert à confronter périodiquement des données préétablies et des réalisations effectives (par exemple, les ventes) pour révéler des écarts et engager des corrections. Ce qui change, c'est le but. Le DAF n'agit plus seulement pour «tenir» le budget. Il veut « tenir » les objectifs stratégiques de l'entreprise. Le budget devient alors une road map, qui traduit ces objectifs en étapes et en rubriques. Son suivi – et les actions correctives – s'effectuent à l'aune de ces mêmes objectifs. En cas d'écart constaté, les réponses pourront donc diverger de l'approche classique, au point de remettre en cause le budget (dépassé pour cause de frais de commercialisation d'un produit trop élevé, ou de l'effondrement d'une parité entre devises), plutôt que les opérationnels. Pour cela, la DAF a évidemment besoin d'outils de business intelligence pour l'analyse des données de ses tableaux de bord. Elle pourra ainsi se projeter vers l'avant et, par exemple, anticiper la situation d'une trésorerie à partir du budget des ventes.

La gestion budgétaire reste donc, plus que jamais, au centre de la panoplie des outils de la DAF, à condition que celle-ci sache la moderniser et la mettre au service de sa mission de pilotage de la performance

économique. Si la composante tactique de contrôle des coûts demeure, elle doit être mise au service du mouvement engagé vers plus de lisibilité et de souplesse. Il ne faut pas oublier que la maîtrise des coûts est aussi celle des achats !







4 Recommandations

- **En finir avec une vision uniquement comptable du budget** et en faire un outil d'analyse et de pilotage voire d'animation d'équipe
- **Rendre le budget dynamique dans le temps** (reforecast...) et s'appuyer sur l'analyse des écarts pour prendre les décisions et les directives correctrices
- **Impliquer fortement les opérationnels**, qui seront plus concernés par l'atteinte des objectifs
- **Au-delà du budget**, passer à la comptabilité d'engagement pour le contrôle des coûts

L'idée
insolite

ET SI ON SUPPRIMAIT LE BUDGET ?

Un budget annuel traditionnel se révélant inadapté face à des événements trop brutaux, certains consultants ont développé une théorie baptisée « beyond budgeting » qui propose de s'en passer pour gérer l'entreprise de façon plus réactive. Par exemple, en remplaçant le suivi d'indicateurs internes par un benchmarking permanent avec la concurrence. Et si au lieu de les opposer, on combinait les deux approches ?

Frais généraux : analyse, pédagogie et décentralisation

L'optimisation des frais généraux, en particulier des notes de frais, occupe une place de choix dans les activités de la DAF. Chronophage, souvent impopulaire, et parfois négligée pour ces mêmes raisons, elle recèle pourtant de véritables gisements d'économies. A condition d'y associer l'ensemble des acteurs de l'entreprise, en leur déléguant certaines tâches, et en leur expliquant sans relâche les objectifs des procédures mises en place.

Selon les secteurs d'activité, les frais généraux représentent de 15 à 50% du total des achats d'une entreprise, soit 7 à 25% de son chiffre d'affaires. Les dirigeants et les directions financières ont donc raison de s'intéresser à la structuration de cette dépense importante, pour tenter de l'optimiser. Le défi est d'autant plus vaste que derrière l'appellation générique de frais généraux, se cachent plusieurs dizaines de postes – jusqu'à 250 selon une étude du cabinet KLB – répartis en cinq grandes familles : les investissements (dont les matériels informatiques), les impôts, taxes & cotisations, les prestations intellectuelles (dont les assurances ou la communication), les consommables (dont l'énergie et les fluides) et enfin les prestations de services techniques (dont les notes de frais ou les abonnements téléphoniques).

1. Dresser un état des lieux

Indispensable, la première étape d'une politique d'optimisation consistera donc à dresser un état des lieux de la situation. Pour actionner les leviers, la DAF a besoin de la liste des fournisseurs, des volumes d'achats, des contrats en cours mais aussi d'un état des circuits de validation des commandes et des factures.

Cette analyse de la situation va permettre d'établir des indicateurs et d'organiser

le suivi de l'évolution des dépenses, en positionnant des alertes. Pour en déterminer la valeur, le DAF s'appuiera sur des avis extérieurs – cabinets spécialisés, experts-comptables – ou sur des benchmarks réalisés dans son secteur d'activité. Certains fournisseurs – les opérateurs de téléphonie notamment – proposent aussi des suivis de la consommation de leurs clients, à intégrer aux tableaux de bord de la DAF.

2. Surveiller les dépassements de seuils et réagir rapidement

L'optimisation des frais généraux passe ensuite par un double travail. D'une part la surveillance des dépassements de seuils, qui doivent entraîner des réactions rapides et appropriées. Est-il normal par exemple qu'une rubrique évolue à la hausse plus rapidement que le chiffre d'affaires ou celui des ventes ? A-t-on bien calculé les coûts de téléphonie associés au passage d'un collaborateur en télétravail ?

D'autre part, sur le moyen terme, il consiste à prendre des mesures pour faire baisser certaines charges. Parmi les pistes à examiner, le regroupement des comptes fournisseurs dans un groupe permet, par exemple, d'avoir plus de poids dans la négociation des conditions commerciales (contrats-cadre). Un autre levier simple à actionner est la mensualisation des paiements, qui jouera un rôle bénéfique sur le lissage de la trésorerie.

3. Rendre les décisions lisibles pour le collaborateur

De nombreuses opportunités existent, comme l'utilisation des outils collaboratifs (Web-conférences) pour faire baisser les frais de transport, ou l'usage des cartes d'abonnement, voire des cartes d'achats. La DAF prendra toujours garde à rendre

ses décisions lisibles pour le collaborateur, qui mettra d'autant plus facilement en pratique les mesures prises, qu'il les aura comprises et admis qu'elles ne gênent ni sa productivité, ni son efficacité.

4. Les notes de frais, un cas d'école en matière de transparence

Les notes de frais constituent à cet égard un excellent cas d'école. Leur traitement s'avère extrêmement chronophage, avec un coût moyen par pièce comptable allant de 50 à 150 euros dans le privé, voire 250 euros dans le secteur public ! Le poids de ce poste découle de la multiplication des étapes – accord initial, production de la pièce, passage en comptabilité, validation par la hiérarchie, paiement, virement – mais aussi des échanges qui les accompagnent en cas d'erreurs. Le processus est long, sans valeur ajoutée de la part de l'opérateur de la DAF. Il génère de surcroît des frustrations en cas de refus ou de retard, alors que le collaborateur a le sentiment d'avoir respecté la procédure.



Une réponse innovante consiste alors à déporter la plus grande partie du processus sur le bureau du collaborateur et du responsable qui validera ses notes de frais. Grâce à des solutions full Web, aussi disponibles sur des terminaux mobiles (smartphones...), le collaborateur va pouvoir amorcer la demande d'accord préalable à la dépense et initier un workflow qui passera par son manager, la DAF et la comptabilité. Il lui suffira pour cela de créer un dossier, en respectant les exigences de remplissage de la demande, ce qui limitera les erreurs, d'autant que l'application peut afficher à tout moment les règles, les seuils et les circuits à respecter. Enfin, il pourra numériser les pièces comptables et les joindre au dossier.

Le gain moyen constaté avec ces solutions dites « self-service » est de l'ordre de 50% sur le traitement de la pièce comptable. Mesurer la satisfaction du collaborateur et celle du manager est plus délicat, mais la rapidité des remboursements, et la simplicité des circuits de validation mis en place – qui permettent des accords quasiment en temps réel – l'améliorent sans conteste.

A l'échelle de l'entreprise, les gains à attendre de ces solutions décentralisées sont considérables. Elles contribuent à libérer du temps utile à la DAF, qui pourra le mettre à profit pour explorer d'autres sources d'économies. Elles lui permettent également de valider des bonnes pratiques en s'appuyant sur l'ensemble des acteurs et non plus en leur imposant. Enfin, en devenant plus transparente, la DAF améliore son image auprès de la direction générale et des directions métiers et facilite leurs échanges.

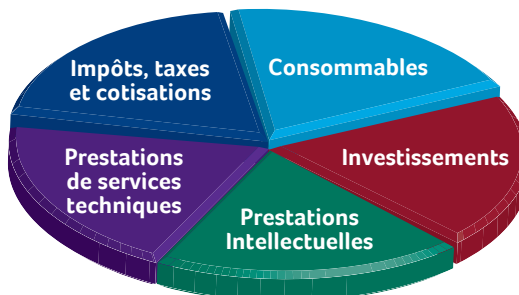


L'idée
insolite

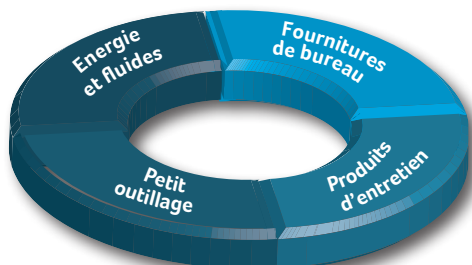
IL EST NORMAL QUE LES FRAIS GÉNÉRAUX PROGRESSEDENT

si c'est un signe de croissance de l'entreprise. Une bonne raison de poser une alerte qui signifierait une décorrélation des deux progressions !

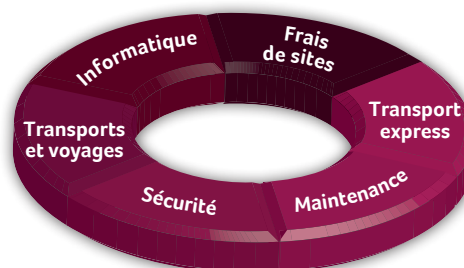
Présentation des familles de frais généraux plus de 250 familles d'achat !



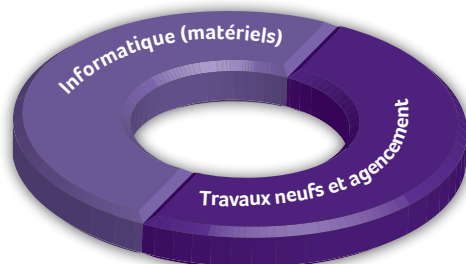
CONSOMMABLES



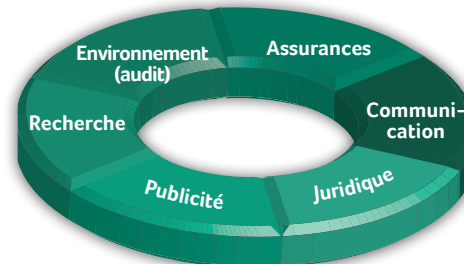
INVESTISSEMENTS



PRESTATIONS DE SERVICES TECHNIQUES



PRESTATIONS INTELLECTUELLES



Des immobilisations qui bougent

L'application des récentes évolutions comptables et fiscales, associées aux données issues du « terrain » et remontées par les outils de gestion des équipements (GMAO, gestion de parc...) permettent aux directions financières d'appréhender et d'optimiser les TCO(*). A la clé, la maîtrise et l'optimisation d'une ressource majeure pour le développement et la performance de l'entreprise.

Les actifs immobilisés – corporels et incorporels – représentent un poids conséquent dans les actifs globaux des entreprises, comparables voire supérieurs dans bien des cas à la masse salariale. Il n'est pas rare, dans les entreprises de haute technologie, de voir leur montant approcher celui du chiffre d'affaires, voire le dépasser.

Dans sa volonté de maîtrise des coûts, la direction financière doit donc accorder une grande attention aux immobilisations, une ressource qui contribue directement aux bons résultats de l'entreprise. De leur bonne gestion, découlent à la fois des économies sur le court terme par l'optimisation des amortissements, par exemple, et des améliorations de performance – productivité, qualité – à plus long terme.

1. Bien utiliser les nouvelles méthodes d'amortissement

Les récentes évolutions au niveau des normes comptables internationales – apparition des normes IAS/IFRS(**), obligatoires pour les sociétés cotées publiant des comptes consolidés –, ou françaises avec les CRC (Comités de réglementation comptable) 2002-10 et 2004-06, ont introduit plusieurs nouveautés mais aussi des convergences, au niveau des méthodes d'amortissement.

Les principales innovations portent sur leur durée, qui se cale désormais sur la durée « réelle » d'utilisation de l'actif considéré, et sur l'introduction des valeurs résiduelles en fin d'utilisation, déductibles dès le début de la base d'amortissement.

2. S'adapter à la réglementation fiscale

Ces évolutions des normes comptables doivent s'appliquer dans le respect de la réglementation fiscale parfois désynchronisée : acceptation d'un amortissement dérogatoire ou amortissement non déductible fiscalement. Les directions financières doivent également tenir compte des évolutions fiscales liées aux politiques : suppression de la taxe professionnelle remplacée par de

nouveaux dispositifs d'imposition, comme la CFE (Cotisation Foncière des Entreprises) ou l'IFER (Imposition Forfaitaire des Entreprises de Réseaux). Cet ensemble de dispositions légitime le recours par les DAF à des outils de gestion leur permettant, à tout moment, de bénéficier d'une vision exhaustive des immobilisations et des charges d'amortissements.

* Total cost of ownership, en français, coût total de possession

** International Accounting Standard/International Financial Reporting Standard

3. Améliorer la connaissance partagée des véritables TCO

Mais la maîtrise des coûts nécessite d'aller plus loin et réclame une connaissance de l'ensemble des coûts associés à un actif. En effet, les dépenses annexes – par exemple, autour d'un équipement informatique, les assurances, les taxes, la maintenance, etc. – sont nombreuses et le calcul d'un TCO doit les intégrer.

Ces calculs présentent de nombreux intérêts. Ils nourrissent notamment les débats avec les directions de l'entreprise sur le ROI (return on investment) de tel équipement. Ils facilitent également la détection des immobilisations inutilisées, mal utilisées, trop coûteuses et pourquoi pas candidates à un remplacement selon le mode de financement le plus approprié : achat, crédit-bail, location. La mise en place de procédures itératives permettra de prendre en compte les évolutions relatives aux réglementations, mais également à l'activité de l'entreprise, ceci afin de prendre les bonnes décisions pour accompagner un accroissement ou un ralentissement de l'activité.



4. Automatiser la remontée et le partage des données les plus détaillées

Pour bien gérer les immobilisations, la DAF a donc besoin de tableaux de bords, présentant des synthèses de l'information disponible sur les actifs. Pour nourrir ces tableaux, la collaboration avec les différentes directions de l'entreprise se révèle indispensable : il faut donc pouvoir partager un vocabulaire de référence autour de l'information sur ces actifs, gérer des workflows qui la feront circuler entre les acteurs, et organiser leur collecte jusque dans les systèmes d'information métiers pour automatiser cette gestion. Un logiciel de GMAO (Gestion de la maintenance) peut ainsi fournir des données sur les coûts des contrats et des interventions, à consolider avec les données issues du logiciel de gestion des immobilisations, afin de mieux appréhender le coût total de possession.

En véritables pilotes de la maîtrise des coûts et de cette ressource majeure que sont les actifs, les directions financières améliorent, grâce aux outils logiciels, la collecte et la consolidation des nombreuses informations disponibles dans les unités opérationnelles. Elles jouent ainsi un rôle majeur au service de l'entreprise pour optimiser la gestion des actifs, par l'identification des réaffectations, des investissements et des désinvestissements.

L'idée
insolite

LES IMMOBILISATIONS MÉRITENT UN REGARD NEUF...
de la part de toute l'entreprise. Soyez actif face à vos immobilisations !



4 Recommandations

- **Appliquer les nouvelles règles** comptables et fiscales pour optimiser les charges d'amortissement
- **Associer les entités opérationnelles** dans un processus collaboratif, pour améliorer le calcul du TCO des équipements
- **Piloter globalement cette ressource majeure** pour l'entreprise, investissement et fonctionnement
- **Automatiser le processus de collecte** d'informations où cela s'avère possible, pour produire vos tableaux de bord et vos alertes

L'optimisation de la trésorerie, un enjeu majeur de la maîtrise des coûts

Avec la crise financière et le renchérissement de l'argent emprunté, mais aussi sous la pression réglementaire et la nécessité de mieux piloter les groupes et leurs filiales, la « culture cash » se diffuse partout dans l'entreprise. C'est aux DAF d'orchestrer un mouvement qui porte aussi bien sur le BFR (*) que sur les relations avec les fournisseurs, ou les conditions de vente aux clients. Avec comme double objectif, la maîtrise du recours au crédit et la disponibilité des ressources supportant la stratégie de l'entreprise.

La crise économique a rendu les banques prudentes au moment de prêter de l'argent aux entreprises, à des conditions qui se sont en outre durcies. Cet élément conjoncturel s'ajoute à des évolutions réglementaires engagées depuis une décennie, par exemple avec Sarbanes-Oxley (Sox) aux USA, Bâle II dans le secteur financier ou la LME française, qui toutes demandent aux entreprises de sécuriser leur activité en prévoyant des moyens financiers suffisants pour résister à des événements prévisibles. Enfin, et dans un registre plus positif, les groupes développent depuis plusieurs années des outils de suivi et de prévision, qui intègrent la dimension trésorerie – ou « culture cash » – puisqu'elle peut devenir le vecteur – ou le talon d'Achille – de leurs stratégies de développement.

1. Développer la « culture cash » dans toute l'entreprise

La fonction trésorerie, historiquement présente mais confiée à des experts au sein de la DAF, mobilise donc aujourd'hui l'attention de toute cette dernière. D'une part, l'argent disponible est devenu, plus que jamais, le nerf de la guerre des entreprises, que ce soit pour payer les salaires, régler des factures, gérer les stocks ou financer des acquisitions. D'autre part, la DAF peut et doit jouer un rôle majeur dans la maîtrise des coûts et, plus généralement, dans l'optimisation de nombreux processus (approvisionnement, ventes, facturation, recouvrement, recrutement, etc.) qui ont

un impact direct sur l'état de la trésorerie. Enfin, c'est elle qui surveille et arbitre les engagements de dépenses, avec un œil rivé sur le cash.

Les responsables financiers disposent de plusieurs leviers pour diffuser cette « culture cash » et améliorer la trésorerie. Parmi les plus en vogue, le « cash pooling » va permettre de centraliser la négociation bancaire au niveau d'un groupe, de mettre en commun les liquidités, de centraliser les risques de change et de réaliser des paiements intragroupe, ce qui limite le nombre de transactions.

* voir encadré page 16

2. Bien gérer les relations clients ET fournisseurs

La gestion des relations avec les clients comme avec les fournisseurs recèle aussi des potentiels d'amélioration. D'abord, au niveau du processus lui-même, avec la dématérialisation des factures, l'automatisation des recouvrements, ou l'intégration des systèmes de gestion (comptabilité et gestion commerciale...) entre eux, afin de limiter les risques d'erreurs de ressaisie et les délais inutiles dans l'acheminement des informations. Ensuite, en développant une stratégie plus globale : celle-ci comprendra aussi bien un volet pédagogique – par exemple, aller expliquer aux forces de ventes l'impact des conditions de paiement négociées avec un client sur la trésorerie et la nécessité de les améliorer – que des volets plus techniques, comme la définition d'une politique de relance sur les paiements en fonction de l'intérêt stratégique de chaque fournisseur, la mise en place d'une gestion de l'impayé et de son assurance ou encore l'installation de centres de traitements uniques pour mutualiser les ressources, voire leur externalisation vers des sociétés spécialisées.

Le BFR, un indicateur clé à surveiller

Le BFR (Besoin en Fonds de Roulement) repose sur la mesure du décalage de trésorerie provenant de l'activité courante de l'entreprise, selon l'équation simple

$$\text{BFR} = \text{stocks} + \text{créances clients} - \text{dettes fournisseurs}$$

La disponibilité de ces fonds de roulement, qui peuvent représenter jusqu'à 10% de son CA, est vitale pour le fonctionnement au quotidien de l'entreprise qui n'a pas toujours la certitude de pouvoir combler les éventuels « trous » de trésorerie par l'emprunt. Mais l'immobilisation de masses financières trop importantes doit également être combattue, dans la mesure où cet argent « dormant » pourrait utilement servir au développement de l'entreprise.

Pour toutes ces raisons, l'optimisation du BFR, c'est-à-dire son ajustement au plus près de ses besoins réels de fonctionnement, préoccupe grandement l'entreprise en temps de crise et d'argent cher. Cet exercice concerne en premier lieu la DAF qui doit agir désormais avec la trésorerie comme le responsable des approvisionnements avec ses stocks. Cette activité prend d'ailleurs dans la littérature anglo-saxonne le nom de SCF, pour Supply Chain Finance, en référence au SCM, pour Supply Chain Management.

A l'image des nombreuses possibilités d'économies réalisables grâce à un crédit management efficace et de son impact sur l'état de la trésorerie et son BFR, la DAF peut utiliser d'autres leviers : rationalisation des comptes bancaires de l'entreprise, dématérialisation des échanges avec les établissements financiers, mise en place d'un reporting mensuel pour le comptable et le trésorier, surveillant des SLA (Service Level Agreement) mieux formalisés auprès des équipes opérationnelles, renforcement du contrôle interne à l'occasion des comités SOX...

3. Devenir, avec rigueur, le banquier des opérationnels

Cette liste non exhaustive exprime bien tout le potentiel de l'action de la DAF dans ce domaine de la trésorerie. Elle démontre aussi son besoin d'outils de reporting dynamiques et précis, qui lui permettront de piloter des plans d'actions beaucoup plus transverses, impliquant plusieurs directions partenaires. La fluidité dans la circulation de l'information s'avère essentielle, aussi bien avec les entités de l'entreprise qu'avec les partenaires (banques). Les progrès sont tangibles dans

l'intégration des solutions logicielles, mais la multiplicité des formats dans les logiciels métiers, ainsi que les différences de rythme dans la mise à jour des informations, nuisent encore à une vision « temps réel » de la situation.

Il importe donc que le DAF, en sus de son système d'information, puisse compter sur ses talents pédagogiques et de communication, pour diffuser sans relâche les bonnes pratiques autour de la « culture cash » et homogénéiser les comportements. Son positionnement légitime sur ce sujet se renforcera d'autant plus que les occasions de démontrer au reste de l'entreprise les avantages d'un bon pilotage de la trésorerie vont se multiplier. Demain, le DAF pourra ainsi aussi bien agir comme un véritable banquier des directions opérationnelles, qui libérera des montants issus des opérations de netting (*) ou gagnés sur le crédit management pour réaliser des investissements ; ou comme un conseil auprès de la direction générale lors d'acquisitions, en réalisant par exemple des « due diligence (**) » spécifiques sur la trésorerie de la société ciblée.

4. Recommandations

- **Développer une vision moyen terme** de la trésorerie qui l'aligne sur la stratégie de développement de l'entreprise
- **Développer une vision globale** («cash pooling») mais responsabiliser le terrain, y compris les équipes opérationnelles
- **Impliquer tous les collaborateurs de l'entreprise** dans une «culture cash» favorisant la maîtrise des coûts et la bonne santé financière de l'entreprise
- **Réduire le nombre de ses banquiers**, pour renforcer son poids dans les négociations commerciales et mettre en place une relation de type 'partenariat'

* netting : système de compensation de dettes et créances sur une période déterminée permettant de régler uniquement les soldes (après compensation) périodiquement.

** due diligence : le due diligence est un concept anglo-saxon (littéralement: «diligence raisonnable») qui signifie que le sujet doit travailler à se prémunir lui-même contre tout élément négatif d'une opération qui peut être évitée.



L'idée
insolite

IL N'Y A PAS QUE LES BANQUES POUR PRÊTER DE L'ARGENT,
mais attention à ne pas devenir les banquiers de ses clients.

Les outils décisionnels pour passer de la maîtrise au pilotage des coûts

Les systèmes de pilotage se généralisent aujourd'hui dans les entreprises de toutes les tailles grâce à une ergonomie et une prise en mains simplifiées, grâce aussi à des prix plus accessibles... Pour le DAF, ils constituent un atout dans sa mission de management des coûts, notamment en lui offrant une vision à 360° de la situation présente, ainsi que la possibilité de mettre en place des indicateurs de suivi et des alertes en cas de dépassement de seuils ou de variation anormale de certains postes de charge.

Quatre grands piliers structurent le pilotage : **connaître, comprendre, prévoir, agir.**

Ceux-ci s'appliquent parfaitement à l'activité particulière du management des coûts, si importante pour la DAF dans le cadre de sa mission d'optimisation de la performance financière de l'entreprise. Avec comme résultats concrets une vision transversale et précise sur l'ensemble des activités et des coûts à l'instant présent, mais aussi des productions de scénarii pour le futur, en réaction aux évolutions de la conjoncture ou aux décisions stratégiques.

1. Connaître

Le DAF a besoin de vérifier l'alignement avec le budget, l'historique ou l'activité, de pouvoir zoomer sur des variables clés (fixe/variable, centre de profit, marge commerciale, marge par produit...), d'établir des liens entre des données ou encore de définir la notion de rentabilité ou de vérifier le bon alignement des ressources avec les prévisions de CA...

- Quelles sont les charges qui augmentent plus vite que le chiffre d'affaires ?
- Quels sont les articles au coût de production le plus élevé? Sont-ils indispensables ?
- Quel est le retard moyen des règlements clients ?
- Quels sont les clients douteux ?

2. Comprendre

La connaissance de la structure des coûts est la base de l'analyse. Mais piloter, c'est autre chose. Pour agir avec discernement sur une anomalie, il importe tout d'abord de comprendre pourquoi, par exemple, telle charge augmente ou diminue. Il faut pouvoir remonter la chaîne de l'information jusqu'à la source ou la cause, en déduire des pistes d'amélioration, afin de prendre des mesures efficaces pour l'avenir.

En sens inverse, le DAF va pouvoir « câbler » entre elles certaines informations pour produire de nouveaux indicateurs (quels sont mes meilleurs fournisseurs ?) ou encore peser sur le résultat d'un processus. Il pourra par exemple décomposer ce qui fait la rentabilité d'une campagne de marketing direct ou ce qui intervient dans le délai et le coût de fabrication d'un produit, et identifier les leviers de réduction des coûts ou même d'amélioration du rapport coût / efficacité.

3. Prévoir

Il s'agit de faire une projection de la tendance observée sur l'augmentation de certains coûts afin de prévoir ce qui va se passer en termes d'atteintes d'objectifs à la fin de l'exercice, ou de définir quels objectifs l'entreprise peut raisonnablement se fixer pour l'année suivante.

Dans cet exercice, la DAF a intérêt à mettre à contribution l'ensemble des directions opérationnelles, plus proches du terrain et qui disposent d'informations pertinentes et détaillées concernant les processus ou la composition des coûts. Il peut s'agir de récupérer des informations non financières comme le carnet de commandes qui va permettre de faire une projection de chiffre d'affaires, le plan de formation ou les actions de mobilité interne qui vont modifier les charges de personnel et la répartition de ces charges par département.

4. Agir

Le stade ultime est véritablement celui où le DAF peut se comporter comme un pilote, dans un cockpit, disposant de multiples cadrans de surveillance et de leviers pour faire évoluer des données clés. Grâce à sa connaissance complète de la situation, à la fois en données brutes mais aussi concernant les interactions entre ces données et leurs comportements « à venir ou au cas où », il peut plus facilement :

- **élaborer et conduire un plan d'action après avoir identifié les clients non rentables**
- **redéfinir une politique de prix**
- **abandonner certains marchés cibles ou secteurs d'activité**
- **définir une nouvelle organisation commerciale**
- **changer de fournisseur...**

En conclusion, il faut considérer les outils décisionnels comme un levier de la performance financière de l'entreprise et une aide dans le management des coûts. En effet, les outils d'aide à la décision accompagnent les directions financières dans la mise en place d'un pilotage plus efficace : fixation d'objectifs clairs, responsabilisation, prise de décisions éclairées, anticipation...

Différentes solutions d'aide à la décision accompagnent les directions financières dans la réponse à ces enjeux.

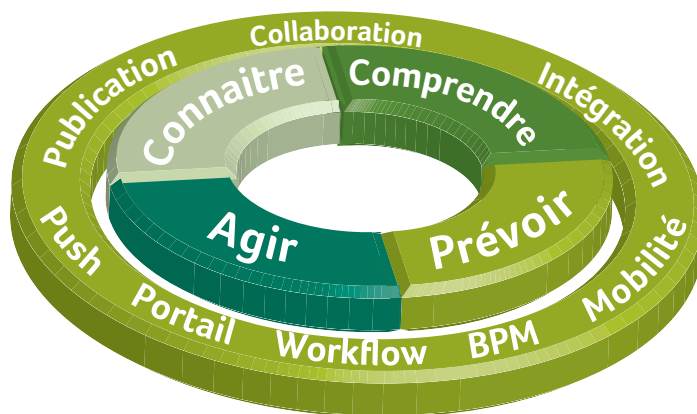
Les fonctions « connaître » et « comprendre » sont gérées au travers des différents outils de business intelligence (solutions décisionnelles ou outils d'aide à la décision) qui permettent notamment :

- **la création de requêtes à la volée par l'utilisateur final (ad hoc query)**
- **les analyses multidimensionnelles (sous forme de cube OLAP)**
- **la consommation de rapports préconfigurés (reporting)**
- **la création de tableaux de bords personnalisés (ou dashboard).**

Les outils de Corporate Performance Management (CPM) assurent la fonction de « Prévoir ». Ils aident à :

- l'élaboration budgétaire ou forecasting
- la fixation d'objectifs
- la réalisation de simulations au travers différents scenarii (What-if).

Pour « agir », ce sont les systèmes de workflow qui assurent principalement l'interaction des outils de Business Intelligence et de CPM avec d'autres applicatifs tels que le CRM ou la gestion de production. Ils permettent ainsi de réduire les risques, de développer les opportunités identifiées ou de déclencher des actions de corrections.



L'idée
insolite

UN COÛT ZÉRO DÉTECTÉ DANS UN TABLEAU DE BORD

n'est pas forcément une bonne nouvelle... mais les solutions décisionnelles permettent d'en analyser les causes



5 Recommandations

- ◆ Définir des indicateurs pertinents et parlants
- ◆ Construire des tableaux de bord en utilisant le langage métier de l'entreprise
- ◆ Impliquer et responsabiliser chaque direction opérationnelle
- ◆ Favoriser la collaboration et la communication de l'information
- ◆ Veiller à la qualité et la pertinence de l'information plutôt qu'à sa quantité

La dématérialisation, des économies à court et à long termes

Les chantiers de dématérialisation – factures, échanges avec les banques, bulletins de paie, télé-déclarations – se multiplient dans les entreprises de toute taille. Les bénéfices en seront d'autant plus importants que les dirigeants pourront compter sur la DAF pour rationaliser leurs investissements et conduire le changement en mutualisant les meilleures pratiques.

La dématérialisation est, depuis plusieurs décennies déjà, considérée comme une source importante d'économies pour les entreprises. Elle s'appuie sur un ensemble de textes législatifs, français et européens, qui s'est étoffé à partir des années 2000 (*). Depuis cette période, elle a effectivement permis aux plus grandes d'entre elles, et aux administrations, de réaliser des gains importants sur le traitement des télé-déclarations, des factures, sur l'envoi des bulletins de paie ou les opérations bancaires. Une analyse du cabinet Arthur D. Little a ainsi montré qu'alors que le coût de traitement d'une facture papier avoisine 8 euros en émission, et 14 euros en réception, la dématérialisation de ces processus permet de réduire ces coûts de l'ordre de 50%. Des gains de proportions analogues sont enregistrés lors de la dématérialisation des bulletins de paie.

1. Des gains potentiels de 50% sur des processus clés

Pour les plus petites structures, le bilan est plus mitigé. Selon une étude de 2010, 90% d'entre elles avouent leur incapacité à calculer les bénéfices de ces projets, souvent imposés par des donneurs d'ordres ou par une nouvelle réglementation. Deux raisons principales expliquent ce constat en demi-teinte. D'une part, un volume limité de documents à dématérialiser, ce qui impacte le ROI du projet.

D'autre part, une triple complexité à gérer : technique au niveau du back-office informatique, réglementaire avec des contraintes par exemple imposées par l'administration fiscale (factures) ou les banques, et enfin organisationnelle quand plusieurs donneurs d'ordre formulent des exigences contradictoires concernant les formats électroniques acceptés par leurs systèmes comptables.

** Principales lois s'appliquant aux documents numériques :*

En France

Loi n°2000-230 du 13 mars 2000 portant adaptation du droit de la preuve aux technologies de l'information et relative à la signature électronique ; Loi n°2004-575 du 21 juin 2004 pour la confiance dans l'économie numérique ; Loi n°2009-526 du 12 mai 2009 de simplification et de clarification du droit et d'allègement des procédures (portant notamment sur la facturation, le bulletin de paie et le contrat électronique).

En Europe

La directive européenne 2006/112/CE, adoptée le 28 novembre 2006 rassemble les textes communautaires relatifs à la facturation de la TVA. (Elle abroge et remplace l'ancienne directive 2001/115/CE du 20 décembre 2001 sur les conditions de la facturation de la TVA intracommunautaire.) En France, c'est la loi des finances rectificative pour l'année 2007 qui transpose cette directive européenne (articles 289 V et 289 bis du Code général des impôts).

Par ailleurs, l'adoption de la directive 2010/45/UE du 13 juillet 2010 qui modifie la directive 2006/112/CE établit le principe de l'égalité de traitement entre la facture papier et la facture électronique ; cette directive doit être transposée en droit français avant le 1er janvier 2013.

2. 2011, 2012 : les prochaines étapes de la dématérialisation

Le mouvement vers une dématérialisation accrue est cependant bien engagé, avec des étapes déjà planifiées.

Début 2012, les administrations françaises seront tenues d'accepter les factures émises électroniquement par les fournisseurs en mesure d'émettre des factures électroniques (sous réserve du respect du Code Général des Impôts (CGI)).

Côté bancaire, les nouveaux protocoles de communication SwiftNet et EBICS (Electronic Banking Internet Communication Standard) remplaceront définitivement ETEBAC (Echange Télématique Banque-Clients), ce qui permettra l'utilisation de canaux internet standardisés pour l'échange de fichiers. A cette date, et dès lors qu'une entreprise aura des relations avec plusieurs banques, le recours à EBICS sera préférable à l'utilisation des formulaires

mis à disposition par chaque établissement : elle pourra automatiser l'envoi de ses fichiers bancaires depuis son logiciel de gestion, quel qu'en soit le type, fixe (par exemple CFONB 160), ou variable, tel le nouveau format SEPA (Single Euro Payments Area) créé pour unifier les ordres de virement et de prélèvement dans la zone européenne.

3. Les DAF ont un rôle central à jouer, avant et pendant le projet

A toutes ces raisons économiques, techniques et réglementaires à la progression de la dématérialisation, il convient d'ajouter l'évolution des usages. Les nouvelles générations sont plus à l'aise avec les réseaux, pratiquent de façon intensive les outils de la mobilité (smartphones) et se passent fort bien du papier.

Face à ce mouvement profond, les DAF ont un rôle central à jouer. Ils doivent à la fois veiller au respect des contraintes légales et des règles contractuelles, mais aussi rester à l'affût des opportunités d'économies au sein de tous les processus candidats à la dématérialisation.

Parlez-vous dématérialisation ?

Dématérialisation fiscale : La dématérialisation de factures est dite fiscale lorsqu'elle permet l'échange électronique de bout en bout entre le fournisseur et le client, et respecte les articles 289 bis ou 289 V du Code Général des Impôts. En particulier, les documents non structurés doivent être signés électroniquement. A ces conditions, le document électronique échangé a valeur de preuve et constitue l'original.

EFI : le mode EFI (échange de formulaires informatisé) correspond à la saisie en ligne de données – typiquement, un ordre de virement sur le site internet d'une banque. Il est très chronophage, et source d'erreurs de saisie, mais représente encore plus de 70-75 % des échanges dématérialisés.

EDI : le mode EDI (échange de données informatisé) correspond à un échange entre ordinateurs, donc totalement automatisé et limitant les erreurs. Il demande un investissement initial plus important, qui doit donc se justifier par de gros volumes d'échanges.

LAD (lecture automatique de documents) : système permettant la reconnaissance automatique de caractères à partir de la numérisation des documents papier.

Concernant les aspects réglementaires, les entreprises auront intérêt à utiliser, voire à combiner les nombreuses solutions du marché (reconnaissance automatique, EDI, PDF signé, archivage légal) qui lui permettront d'automatiser, de sécuriser et de gagner en traçabilité sur le processus. Elles pourront également bénéficier des efforts de mutualisation menés par les éditeurs de logiciels qui lui fourniront des processus complètement automatisés depuis les back-offices.

L'organisation mise en place mais aussi l'accompagnement du changement impacteront directement l'équation économique. La DAF veillera donc à bien former les collaborateurs ou à les informer.

Confronté au cours de ces dernières années à la réalité opérationnelle, le chantier de la dématérialisation n'est certes plus celui du «zéro papier». Il est devenu, plus raisonnablement, celui du «moins de papier». A l'intersection entre la DSI et les métiers, c'est bien à la DAF qu'incombe la responsabilité de son pilotage, en définissant un cadre général – économique, légal et organisationnel –, qui permette ensuite à chaque projet d'atteindre au plus vite, et au mieux, ses objectifs.

Dématérialisation de factures : le compte-rendu de rapprochement

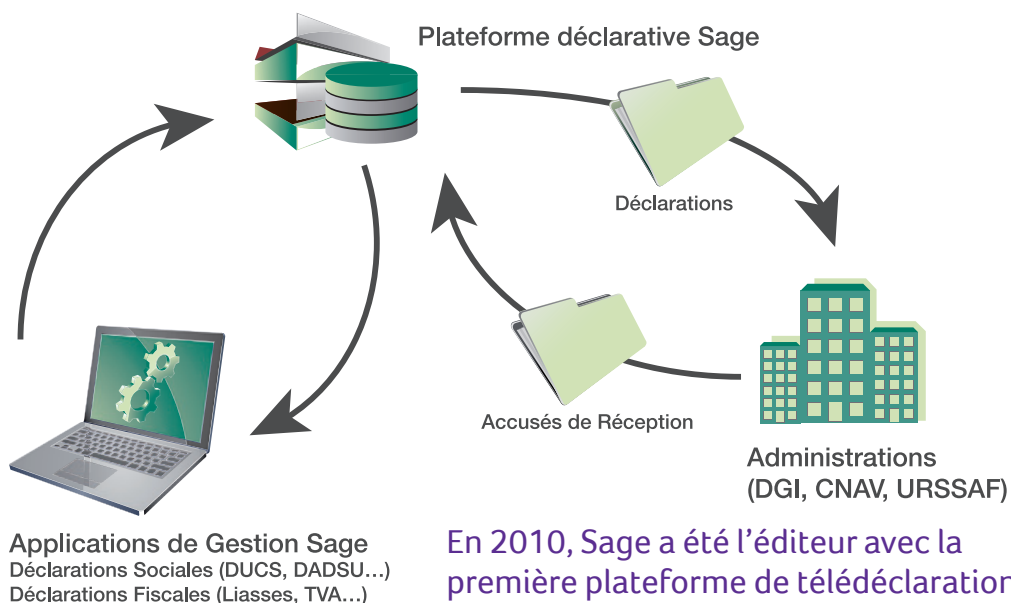
Une partie importante du potentiel d'économies recelées par les échanges de factures en mode EDI, reposent sur la mise en place des comptes-rendus de rapprochement.

Il faut pour cela que le client ou le fournisseur partenaires de l'entreprise, soient prêts à lui offrir une visibilité sur le statut de la facture, après examen de la commande et de la livraison : la facture est-elle correcte ou présente-t-elle une anomalie ?

La réception de ce statut permet aux entreprises de mieux maîtriser leur BFR (voir page 16), en s'offrant par exemple la possibilité de céder ces factures auprès de sociétés d'affacturage afin de limiter leur recours au crédit.

La DAF pourra mettre en place des indicateurs de suivi des délais de paiement, ainsi que du taux d'erreurs, pour mesurer les progrès. Libérés de tâches fastidieuses par la dématérialisation de certains processus, les services comptables auront aussi plus de temps pour travailler à l'amélioration de ces indicateurs.

La dématérialisation avec Sage



3 Recommandations

- **Ne pas tout dématérialiser en même temps.**
Il est préférable de travailler d'abord sur un périmètre restreint, d'analyser les processus papier, les solutions techniques, le cadre juridique, d'habituer les équipes, de tirer les enseignements d'un premier projet avant d'étendre le périmètre de manière concentrique à d'autres documents.
- **Nommer un « monsieur » dématérialisation** qui diffusera les bonnes pratiques sur ce type de projet
- **Se donner pour objectif d'augmenter le taux d'EDI** (voir encadré) versus le taux d'EFI

L'idée
insolite

CE DOCUMENT PAPIER A-T-IL UNE VALEUR ? Voilà une question rarement posée dans l'entreprise, alors que le document électronique y est constamment soumis. Il est pourtant intéressant d'ouvrir le débat, aussi bien sur le plan économique que réglementaire. Il peut servir de catalyseur dans le lancement d'un chantier de dématérialisation.

Masse salariale, un équilibre à trouver entre la DAF et la DRH

Avec les immobilisations, les dépenses de salaires constituent l'un des principaux postes de charges de l'entreprise, en même temps que l'un des plus importants leviers de sa performance, à court comme à long terme. Bien comprendre les dépenses actuelles, anticiper celles à venir et optimiser leur utilisation : c'est tout l'enjeu du pilotage de cette masse salariale, qui réclame une collaboration étroite entre la DRH et la DAF.

La masse salariale évoque une contrainte, voire une inertie qui pèse sur l'entreprise. De fait, dans de nombreux cas et en particulier dans les métiers de services, cette dépense s'avère très importante dans les postes de charges, dont elle représente plus de 50%. Les salaires et les charges sociales en constituent la majeure partie, mais les frais de recrutement ou de formation, les coûts annexes – bureaux, équipements, taxes diverses, etc. – l'augmentent encore.

Parmi les idées reçues sur la masse salariale, la plus répandue consiste à accepter de subir cette dépense, en pensant qu'elle ne peut pas être optimisée du fait des nombreux textes qui réglementent l'emploi salarié et les relations entre l'entreprise et ses collaborateurs.

1. Tirer parti de la multiplication des textes réglementaires plutôt que la subir

Cette vision est inexacte parce que la multiplication des textes peut justement constituer un gisement d'opportunités, à condition d'en analyser les impacts positifs pour l'entreprise. L'arrivée des lois Tepas sur les heures supplémentaires ou de la loi Fillon sur la réduction des charges sociales en constituent de bons exemples. Plus récemment, la modification de l'âge

du départ à la retraite aura des impacts sur le montant des salaires versés, sur la stratégie de remplacement des seniors, sur la fidélisation des plus jeunes. Et les enjeux sont conséquents puisque l'ensemble de ces optimisations peuvent se traduire par le gain de plusieurs points de marge sur le bilan, une manne appréciable en ces temps de faiblesse économique.

2. Analyser, au-delà des salaires, l'ensemble des coûts connexes

La seconde innovation consiste à élargir le périmètre d'analyse habituelle de la masse salariale et de son évolution, pour y intégrer tous les éléments connexes et les actions qui les influenceront. Les coûts de recrutement, de formation, de fidélisation, l'obtention d'aides à l'emploi en font naturellement partie. Mais d'autres informations comme

les indicateurs de satisfaction des collaborateurs, les mesures de productivité, les ventes réalisées par les commerciaux, méritent également toute l'attention du couple DAF/DRH, soucieux de préserver les équilibres sociaux et financiers de l'entreprise.

3. Le rôle décisif des SIRH dans le dialogue DAF/DRH

Pour piloter les coûts de la masse salariale, les professionnels s'appuieront sur des outils logiciels qui ont su évoluer, pendant ces années difficiles, pour offrir des fonctions d'aide à la prévision, de simulation et d'ajustements en temps réel, en sus des fonctions traditionnelles de contrôle et d'alerte. Les SIRH (progiciels de gestion de ressources humaines) sont ainsi devenus de véritables supports de ce pilotage et un instrument du dialogue entre la DAF et de DRH. Ils nourrissent des décisions qui concernent l'ensemble de l'entreprise. Par exemple, l'accroissement des ventes par les commerciaux aura des implications sur leurs primes, mais aussi sur la gestion des stocks,

la trésorerie, ou encore l'éventuel besoin d'ETP (Équivalents Temps Plein) supplémentaires.

A terme, et face à l'accroissement du chiffre d'affaires généré, visible dans les bilans de la DAF, se posera en retour la question de la réaffectation éventuelle d'une partie des gains à la masse salariale. La nécessaire maîtrise des coûts s'inscrit donc désormais dans un cadre plus vaste de pilotage des ressources humaines pour atteindre une meilleure efficacité.

La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) y trouve également tout son sens.



La GPEC, un exercice d'anticipation et de maîtrise des coûts

La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) consiste en une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement économique et social et des choix stratégiques de l'entreprise. La loi de cohésion sociale de 2005 a instauré en France une obligation triennale de négociation concernant la mise en place de la GPEC.

Mais pour la DAF et la DRH, il s'agit avant tout d'améliorer la répartition des ressources en anticipant plusieurs scénarii et en faisant fructifier le capital humain de l'entreprise, par exemple par la formation ou en encourageant la mobilité.

La mise en place d'une GPEC démontre que l'optimisation de la masse salariale ne se résume pas à une limitation des dépenses, mais consiste aussi à ajuster les ressources aux besoins de façon proactive, en particulier sur l'axe des compétences.

Parmi les conséquences positives de la GPEC : limitation des dépenses de recrutement, limitation du turn over, motivation des salariés...

La mise en place du pilotage de la masse salariale dans les entreprises s'est accélérée dans la tourmente économique mais cette pratique devrait s'enraciner durablement, même si cette crise s'estompe. Elle a mis en lumière le besoin de dialogue équilibré entre DRH et DAF, qui manipulent des données, sociales pour la première, financières pour la seconde, qui s'impactent mutuellement. Et dont l'analyse, bien informée et bien outillée, permet véritablement d'optimiser cet investissement dans l'humain, fondamental pour la performance de l'entreprise. Respecter cet équilibre constituera un défi majeur pour le duo DAF / DRH dans les années à venir.



3 Recommandations

- **Surveiller TOUS les indicateurs**
(qualitatifs et quantitatifs) liés aux collaborateurs et à leurs performances
- **Donner un double objectif au pilotage de la masse salariale** : le maintien des équilibres sociaux ET financiers de l'entreprise
- **La masse salariale se pilote au quotidien** : il y a toujours des décisions à prendre

L'idée insolite

LA MASSE SALARIALE N'EST PAS UN POIDS POUR L'ENTREPRISE
mais en constitue la richesse et un gisement d'opportunités d'optimisation



Bruno de Laigue,
DFCG

La maîtrise de la communication pour la maîtrise des coûts

Au-delà des méthodes managériales et des techniques qu'il doit mettre en œuvre, le DAF doit maintenir un dialogue constant et équilibré avec le « terrain » et sa direction. Le partage de l'information et la confiance réciproque dans la qualité de celle-ci fournissent un socle indispensable à la bonne utilisation (et donc au rendement) des différents outils utilisés par la direction financière. L'influence du DAF sur la performance économique de l'entreprise dépend de la qualité de cette communication. L'analyse de Bruno de Laigue, co-président de la commission SI et aide à la décision de la DFCG, également membre de son comité scientifique.

Pourquoi le DAF doit-il changer aujourd'hui sa façon de communiquer ?

Bruno de Laigue : La question est vaste et peut sembler incongrue. La plupart des DAF se voient toujours comme les « gardiens du temple », ceux qui connaissent et manipulent certaines informations confidentielles. Supérieurs hiérarchiques et collègues ont également ce regard, justifié il est vrai.

Il faut reconnaître que la communication n'est pas une obligation pour les DAF. Mais qu'est-ce que « communiquer » pour un directeur financier ? La première étape, à mon sens, consiste à recueillir l'information traitée par ses services, en particulier l'information comptable, qui peut elle-même être le résultat de recherches auprès des autres services de l'entreprise. La seconde étape est de rendre cette information intelligible et de la transmettre de façon simple, en externe comme en interne.

Pourquoi faudrait-il que le DAF change sa manière de communiquer ? Tout simplement, parce que l'informatisation du travail liée à cette fonction est devenue incontournable. Dans ce contexte, le manque d'échanges au sein de l'entreprise peut vite s'avérer dangereux pour la direction financière. Ainsi, lors de la mise en place d'un ERP, ou pour la réalisation des tableaux de bord, il aura besoin de récupérer des informations émanant des services commerciaux, des services recherche et développement ou encore des services « réceptions » et/ou « expéditions » (gestions de stocks dans les usines). S'il ne comprend pas le métier des personnes avec lesquelles il travaille, s'il ne va pas à la rencontre des opérationnels pour échanger, il n'aura qu'une vision partielle de la réalité. Il ne comprendra pas, par exemple, qu'un commercial ne remplisse pas certains formulaires émanant de la direction financière (comme les budgets), inadaptés à son organisation ou à son travail.

La communication est-elle importante dans la maîtrise des coûts ?

B.L. : Bien sûr, y compris en ce qui concerne la maîtrise des coûts. Celle-ci ne pourra continuer de progresser de façon constructive, qu'avec des échanges et des pratiques collaboratives.

Le savoir-faire de la direction financière a besoin d'être complété par les compétences du terrain : le gestionnaire de stocks a, ainsi, de bonnes idées sur la manière d'optimiser celui-ci.

L'absence de communication fait-elle courir des risques ?

B.L. : Bien sûr, la direction financière s'est équipée d'outils pour recevoir ces informations. Mais elle ne doit pas se cacher derrière eux et s'en servir d'alibi pour ne pas communiquer en direct. Le danger du mail, par exemple, est réel. Quand nous envoyons un courrier électronique, il faudrait s'assurer qu'il a été lu, compris et admis. Faute de vérification, nous entretenons l'illusion que l'échange a eu lieu, que le travail a été fait.

Encore une fois, il s'agit ici d'une évolution comportementale, qui peut s'appuyer sur des outils. Il ne faut pas attendre l'inverse (en effet, s'il peut automatiser certaines tâches et faciliter la collaboration, l'outil ne peut en aucun cas créer le processus). Dans un autre registre, les entreprises et en particulier les DAF lancent de nombreux projets de dématérialisation, censés aider à la réalisation d'économies. Or cela ne peut fonctionner que si le projet s'appuie sur une description claire des processus à dématérialiser. Pour les comprendre, le DAF a là-aussi besoin d'un dialogue poussé avec les métiers concernés.

Constate-t-on, dans les faits, une réelle évolution des DAF vers plus de communication ?

B.L. : Oui, avec des nuances importantes. Comme par exemple l'aspect générationnel. Les nouveaux venus dans le métier ont une pratique des outils de communication, et plus généralement de l'informatique, qui les a libérés de tâches autrefois récurrentes dans les directions financières. Ce temps gagné est mis à profit pour aborder des questions plus managériales – et notamment celles de l'alignement des performances économiques sur la stratégie de l'entreprise.





Autre exemple, celui des directeurs financiers qui se sont aguerris à l'international – ce qui est de plus en plus fréquent. Ils ont aussi une autre vision de la communication, nourrie de leurs confrontations avec d'autres cultures et d'autres habitudes de transparence.

Enfin, il ne faut pas négliger le rôle de la Direction Générale, qui sollicite de plus en plus sa DAF pour porter la parole « financière » hors et dans l'entreprise.

Le mouvement est donc enclenché mais loin d'être terminé. C'est pourquoi la DFCG a mis en place plusieurs outils (formations, journaux, colloques*) permettant d'accompagner ceux des directeurs financiers qui souhaitent franchir avec succès les étapes permettant de mieux communiquer.

**<http://www.dfcd.com/>*



Sage, des solutions pour les moyennes et grandes entreprises

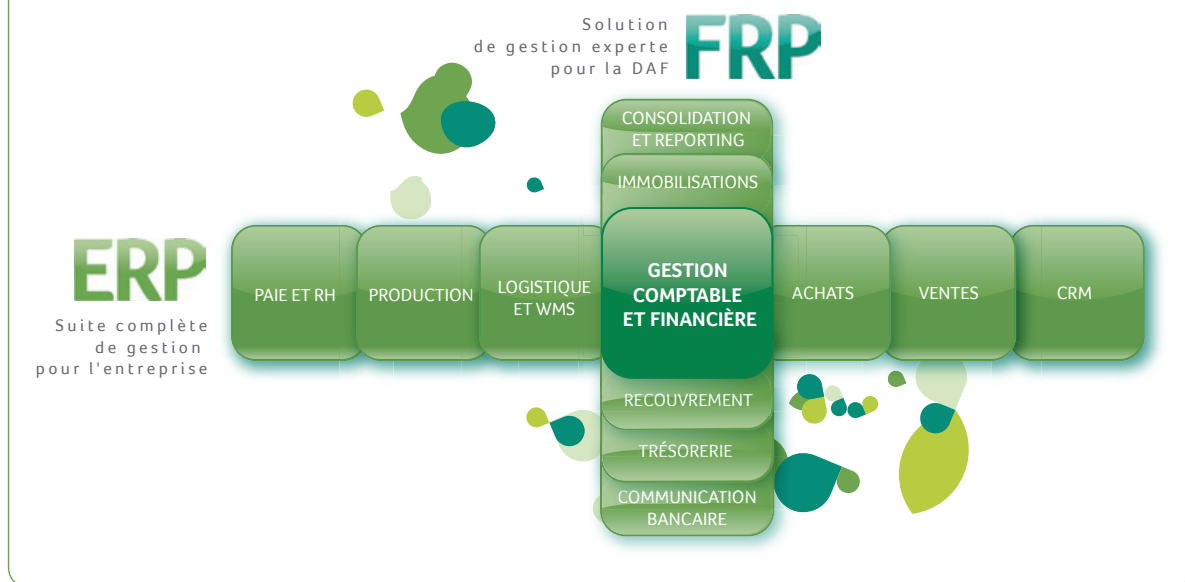
Avec 10 000 entreprises clientes de plus de 100 salariés, Sage est le premier éditeur de solutions de gestion d'entreprises en France (Source IDC-2009). Les 800 collaborateurs de sa Division Moyennes et Grandes Entreprises forment la première organisation dédiée à ce marché. 35% d'entre eux se consacrent à la Recherche & Développement pour vous proposer des solutions simples, évolutives et innovantes.

Sage propose une gamme de solutions de gestion qui couvre l'ensemble des métiers de l'entreprise et toutes les typologies de projets.

- **Nos solutions ERP** (Enterprise Resource Planning) permettent d'intégrer tous les processus de gestion dans un système d'information unique et cohérent.
- **Nos solutions FRP** (Finance Resource Planning) couvrent tous les domaines de la performance financière (Comptabilité, Trésorerie, Immobilisations, Consolidation, Recouvrement...).
- **Nos solutions HR** (Human Resources) libèrent les DRH des contraintes administratives et financières leur permettant de se concentrer sur leurs missions plus qualitatives : gestion des compétences, fidélisation des salariés.
- **Nos solutions WMS** (Warehouse Management System) apportent une réponse en matière de maîtrise des flux et d'optimisation des processus à toutes les entreprises.
- **Nos solutions CRM** permettent aux équipes commerciales, marketing et services d'optimiser la gestion de leurs relations avec leurs clients et prospects.

Ces solutions intégrées et modulaires vous permettent de bâtir votre système d'information en adéquation avec vos exigences et de l'étendre au fur et à mesure de la croissance de vos besoins.

Les solutions de gestion intégrée pour les moyennes et grandes entreprises



Sage, à travers ses offres FRP et ERP, vous apportent des réponses adaptées à votre organisation pour vous assurer une maîtrise des coûts optimale.

Nous tenons à remercier :

- **Bertrand Delain,**
Associé chez Deloitte Conseil
- **Bruno de Laigue,**
DFCG.



Sage

10, rue Fructidor
75834 Paris Cedex 17

www.sage.fr/mge

- Vous souhaitez plus d'informations sur notre offre de solutions de gestion ?
- Vous souhaitez présenter votre cahier des charges et échanger avec l'un de nos consultants ?

**Appelez-nous au
0 825 007 017**

(N° INDIGO : 0,15 € TTC/min)

Informations commerciales

► N° Indigo 0 825 007 017

Fax : 01 41 66 25 55

0,15 € TTC / MN

Informations Export

Tél. : +33 (0)5 56 18 01 34

Fax : +33 (0)5 56 18 01 48