

## Directeur financier, un métier en mutation

Le métier de directeur financier est en pleine mutation, une transformation qui s'est dessinée avec l'internationalisation des échanges, les devoirs de transparence, l'alourdissement des contraintes réglementaires et, surtout, la crise économique. La crise a d'abord exacerbé la vocation première d'un directeur financier : identifier où résident les économies à réaliser, trouver les leviers de la compétitivité, trouver le cash, les fonds de roulement et optimiser les placements. La tendance inclinait déjà vers une mutualisation des opérations comptables et financières. Rhodia en offre une illustration pertinente : en deux ans, le chimiste a réduit les coûts de sa fonction finance de 25 %. Avec la récession économique, voilà le directeur financier appelé à devenir un 'business partner' de l'entreprise. Les liens privilégiés qu'il entretient avec la communauté financière lui confèrent un regard macroéconomique plus vaste que celui de sa direction. C'est souvent lui qui l'a avertie qu'une crise couvait. Olivier Courtois (Ineum Coinsulting) : « Pour l'instant les directeurs financiers sont préoccupés par des problématiques financières. Mais la crise a révélé leur caractère indispensable. Et, lorsqu'elle se sera calmée, ils pourront jouer encore plus qu'avant ce rôle de copilote (...) à condition qu'ils sachent montrer au DG et au PDG qu'ils ont une réelle valeur ajoutée à apporter. » En effet, les directeurs financiers sont perçus de plus en plus volontiers comme les binômes des directeurs généraux.

La crise les oblige à développer une autre compétence : savoir anticiper dans un environnement volatile, ce qui suppose une meilleure connaissance de l'entreprise, de sa production, des volumes... et du « niveau de maturité » conjoncturel de la société : est-elle suffisamment armée pour faire face à tel aléa inopiné ? Daniel Bracqueroët (DGA finance et administration de Brink's France) : « On doit maîtriser tout le processus, depuis le début en remontant jusqu'au contrat », rester un bon technicien, mais devenir aussi un bon manager et, de surcroît, un bon communicant vis-à-vis de la communauté financière, des actionnaires et des banques. Olivier Courtois : « De toute évidence, la comptabilité n'est plus le nerf de la guerre. Dans les grands groupes du CAC 40, les deux tiers des directeurs financiers n'ont plus un profil finances et comptabilité, mais sont passés par des fonctions plus opérationnelles ou sont issus des cabinets de stratégie. »

Les Échos concluent le dossier par un zoom sur les « directeurs financiers de transition » (intérim), une catégorie de responsables très sollicitée en ces temps de crise. Étienne Thoumyre, l'un d'entre eux : « Je ne connais plus la routine. Au contraire, comme il s'agit à chaque fois de situations exceptionnelles, les missions sont passionnantes. »

(Les Échos, p13, Caroline Montaigne, 13/01/2009)