



Sous la direction de Daniel Bacqueroët et Thierry Luthi

# Améliorer la performance de votre entreprise

**70 recommandations concrètes**

© Groupe Eyrolles, 2011  
ISBN : 978-2-212-55200-3

**EYROLLES**  
  
Éditions d'Organisation

The logo for Eyrolles features the word 'EYROLLES' in a bold, black, sans-serif font. Below it is a horizontal line with a small grey circle in the center. Underneath the line, the words 'Éditions d'Organisation' are written in a smaller, black, sans-serif font.

## Avant-propos

Le financier d'entreprise, acteur central de la performance globale ? .....	11
---	----

## Introduction

70 recommandations pour que le directeur financier ou de contrôle de gestion puisse être acteur de la performance.....	13
--	----

## Chapitre 1

Business plan et financement de l'entreprise .....	15
<b>Recommandation n° 1</b> • METTRE LA LIQUIDITÉ AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS DU DIRECTEUR FINANCIER .....	17
<b>Recommandation n° 2</b> • RECHERCHER UNE PARFAITE ADÉQUATION ENTRE TYPE DE FINANCEMENT ET BESOIN À FINANCER .....	19
<b>Recommandation n° 3</b> • OPTIMISER LE COÛT DE FINANCEMENT DE LA SOCIÉTÉ (DÉTERMINER L'EFFET DE LEVIER OPTIMAL, PROPOSER UNE STRUCTURE BILANCIELLE ADÉQUATE...) .....	20
<b>Recommandation n° 4</b> • PROTÉGER LE CAPITAL DE L'ENTREPRISE ET L'ÉQUILIBRE ACTIONNARIAL.....	24
<b>Recommandation n° 5</b> • OPTIMISER LA STRUCTURE BILANCIELLE, ASSURER LA PÉRENNITÉ ET LA STABILITÉ CAPITALISTIQUE DE L'ENTREPRISE ....	25
<b>Recommandation n° 6</b> • SAVOIR ÉVALUER CORRECTEMENT L'ENTREPRISE ET LES DIFFÉRENTS INSTRUMENTS DE CAPITAL.....	26
<b>Recommandation n° 7</b> • PRENDRE EN COMPTE LES CONTRAINTES DES ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS DANS LE CHOIX DE FINANCEMENT .....	28
<b>Recommandation n° 8</b> • OPTIMISER LE COÛT DU FINANCEMENT (TAUX, MARGE ET FRAIS ANNEXES) .....	29

<b>Recommandation n° 9</b> • GÉRER LES RISQUES (LIQUIDITÉ, MARCHÉ ET RELATIONNEL AVEC LES BAILLEURS...) EN DIVERSIFIANT LES SOURCES DE FINANCEMENT.	30
<b>Recommandation n° 10</b> • RENFORCER LA COMMUNICATION, NOTAMMENT FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE.....	33
<b>Recommandation n° 11</b> • ACCOMPAGNER LA VISION STRATÉGIQUE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE.....	34
<b>Recommandation n° 12</b> • MAINTENIR DE MANIÈRE PERMANENTE UN CLIMAT DE CONFIANCE FAVORABLE ENTRE LES ACTEURS DU FINANCEMENT.....	36
<b>Recommandation n° 13</b> • MAÎTRISER LES COÛTS DE FINANCEMENT ET LES OBLIGATIONS ASSOCIÉES AU CONTRAT.....	37
<b>Recommandation n° 14</b> • RESPECTER SES ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE FINANCEMENT AFIN DE NE PAS METTRE L'ENTREPRISE EN PÉRIL.....	38
<b>Recommandation n° 15</b> • MAINTENIR UNE RELATION DE CONFIANCE AVEC LES PARTENAIRES FINANCIERS.....	39

## Chapitre 2

<b>Comité d'audit – contrôle interne</b> .....	41
<b>Recommandation n° 16</b> • CONSTITUER UN COMITÉ D'AUDIT.....	43
<b>Recommandation n° 17</b> • CONNAÎTRE LES BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ D'AUDIT.....	46
<b>Recommandation n° 18</b> • COMPRENDRE LES ATTENTES DU COMITÉ D'AUDIT VIS-À-VIS DES PRINCIPAUX ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE.....	48
<b>Recommandation n° 19</b> • ORGANISER LA MISSION DU COMITÉ D'AUDIT À L'ÉGARD DES SYSTÈMES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE.....	52

## Chapitre 3

<b>Externalisation des fonctions finance</b> .....	57
<b>Recommandation n° 20</b> • FAIRE DE L'EXTERNALISATION UN PROJET D'ENTREPRISE.....	58
<b>Recommandation n° 21</b> • ACCROÎTRE LA PERTINENCE DE L'EXTERNALISATION EN IDENTIFIANT LES LEVIERS CLÉS.....	60
<b>Recommandation n° 22</b> • DÉFINIR UN PROCESSUS DE SÉLECTION DU PARTENAIRE SELON DES CONDITIONS ET UN AGENDA PRÉCIS.....	63

<b>Recommandation n° 23</b> • PRENDRE EN COMPTE TOUS LES ASPECTS DE L'EXTERNALISATION DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT .....	65
<b>Recommandation n° 24</b> • BIEN DÉFINIR LE CADRE ET LES RÈGLES DE GOUVERNANCE .....	70

## Chapitre 4

<b>Gouvernance des IFRS</b> .....	75
<b>Recommandation n° 25</b> • METTRE EN PLACE UNE PROCÉDURE DE CONTRÔLE INTERNE IFRS APPLICABLE AVANT LA PRISE DE TOUTE DÉCISION OU LA SIGNATURE DE TOUT CONTRAT IMPORTANT.....	77
<b>Recommandation n° 26</b> • METTRE EN PLACE UNE SECONDE PROCÉDURE DE CONTRÔLE INTERNE IFRS SPÉCIFIQUE À L'ARRÊTÉ DES COMPTES ET À LA COMMUNICATION FINANCIÈRE.....	81
<b>Recommandation n° 27</b> • BIEN CHOISIR SES COMBATS DANS SES ACTIONS DE LOBBYING POUR DÉFENDRE LES INTÉRÊTS DE SON GROUPE .....	83

## Chapitre 5

<b>Indicateurs, reporting et système d'information</b> .....	85
<b>Recommandation n° 28</b> • NE RETENIR QUE LES INDICATEURS CLÉS .....	86
<b>Recommandation n° 29</b> • METTRE EN PLACE UN ENVIRONNEMENT DE PARTAGE DES CONNAISSANCES .....	88
<b>Recommandation n° 30</b> • DÉTERMINER LES CRITÈRES D'APPRÉCIATION DE L'ÉVALUATION D'UN SYSTÈME D'INFORMATION .....	91
<b>Recommandation n° 31</b> • METTRE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE. UN EXEMPLE CONCRET : LE <i>CLOUD COMPUTING</i> .....	93
<b>Recommandation n° 32</b> • OPTIMISER LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT DES OUTILS DE REPORTING ET APPLICATIONS INFORMATIQUES .....	96

## Chapitre 6

<b>Innovation</b> .....	101
<b>Recommandation n° 33</b> • FACILITER, AMÉLIORER LA PERFORMANCE D'UN PROCESSUS DE RECHERCHE ET INNOVATION GLOBAL ET TRANSVERSAL À L'ENTREPRISE POUR PLUS DE CRÉATION DE VALEUR .....	108

<b>Recommandation n° 34</b> • PILOTER, AMÉLIORER LES OUTILS POUR UN MEILLEUR PILOTAGE OPÉRATIONNEL DU PROCESSUS DE RECHERCHE ET D'INNOVATION.....	112
<b>Recommandation n° 35</b> • FINANCER, RECHERCHER DES FINANCEMENTS POUR L'INNOVATION ET CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE .....	114
<b>Recommandation n° 36</b> • ACCOMPAGNER, SOUTENIR LES APPROCHES D'INNOVATION OUVERTE .....	116
<b>Recommandation n° 37</b> • PROTÉGER L'INNOVATION .....	119

## Chapitre 7

<b>International</b> .....	125
<b>Recommandation n° 38</b> • DIAGNOSTIQUER LES FORCES ET FAIBLESSES DE L'ENTREPRISE SUR LA DIMENSION INTERNATIONALE .....	125
<b>Recommandation n° 39</b> • S'APPUYER SUR « L'ÉQUIPE DE FRANCE DE L'EXPORT »	126
<b>Recommandation n° 40</b> • EXERCER UNE VIGILANCE CONTRACTUELLE DE TOUTS LES INSTANTS.....	127
<b>Recommandation n° 41</b> • CONNAÎTRE LES IMPLICATIONS FISCALES DES OPÉRATIONS.....	128
<b>Recommandation n° 42</b> • SÉCURISER LES PAIEMENTS À L'EXPORT .....	129
<b>Recommandation n° 43</b> • ÉVITER TOUTE EXPOSITION AU RISQUE DE CHANGE	130
<b>Recommandation n° 44</b> • PROTÉGER SON SAVOIR-FAIRE ET SES INFORMATIONS.	130
<b>Recommandation n° 45</b> • METTRE EN PLACE UNE VRAIE POLITIQUE D'ACCOMPAGNEMENT.....	133

## Chapitre 8

<b>Politique achats</b> .....	143
<b>Recommandation n° 46</b> • METTRE L'ORGANISATION ACHATS AU CŒUR DE L'ENTREPRISE .....	145
<b>Recommandation n° 47</b> • PRENDRE EN COMPTE L'EXHAUSTIVITÉ DES COÛTS D'ACHATS.....	149
<b>Recommandation n° 48</b> • MAÎTRISER LES RISQUES ACHATS.....	156
<b>Recommandation n° 49</b> • PASSER DE LA RELATION FOURNISSEURS À UN PROCESSUS DE « PERFORMANCE FOURNISSEURS ».....	167

## Chapitre 9

### Responsabilité sociétale et environnementale (RSE)..... 173

**Recommandation n° 50** • DÉTERMINER LE DEGRÉ D'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE ET INTÉGRER LA RSE DANS LE MODÈLE D'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE ..... 177

**Recommandation n° 51** • ANTICIPER AFIN DE MIEUX APPRÉHENDER L'ÉVOLUTION DU CONTEXTE DE L'ENTREPRISE ..... 179

**Recommandation n° 52** • RECHERCHER L'INNOVATION AU TRAVERS DES ATTENTES SOCIÉTALES NON SATISFAITES ..... 180

**Recommandation n° 53** • CONSTRUIRE LA MÉTRIQUE RSE ET CONCEVOIR UN TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ENGAGEMENTS ET DES RÉSULTATS ..... 182

**Recommandation n° 54** • PRENDRE EN COMPTE L'IMPORTANCE DES STRATÉGIES D' ACTIONS COLLECTIVES ..... 184

**Recommandation n° 55** • INTÉGRER LES POLITIQUES RSE DANS LA GESTION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE EN S'APPUYANT SUR UN REPORTING ÉVOLUTIF, VÉRITABLE SOCLE DE LA RSE ..... 185

## Chapitre 10

### Ressources humaines et management social..... 189

**Recommandation n° 56** • S'ASSURER DE LA CONFORMITÉ AVEC LA RÉGLEMENTATION EN VIGUEUR ET METTRE EN PLACE UNE GESTION DES RISQUES..... 192

**Recommandation n° 57** • METTRE EN PLACE ET SUIVRE UNE GESTION RH PAR OBJECTIFS COHÉRENTS AVEC CEUX DU PÉRIMÈTRE DE LA FINANCE..... 200

**Recommandation n° 58** • METTRE EN PLACE POUR TOUS LES DOMAINES RH UNE GESTION PAR LES PROCESSUS ..... 208

**Recommandation n° 59** • S'ASSURER QUE L'ORGANISATION EST EN MESURE D'ATTIRER, FIDÉLISER, MOTIVER LES COLLABORATEURS ..... 212

## Chapitre 11

### Transmission de patrimoine ..... 223

**Recommandation n° 60** • PRÉPARER TRÈS EN AMONT LA CESSION ..... 225

**Recommandation n° 61** • BIEN PRÉPARER LA VALORISATION DES ACTIFS STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE ..... 227

<b>Recommandation n° 62</b> • S'ASSURER DE LA QUALITÉ DES MONTAGES FINANCIERS .....	232
<b>Recommandation n° 63</b> • PENSER À L'APPORT DES PARTENAIRES FINANCIERS..	233

## Chapitre 12

### Vers une fiscalité au service de la croissance et du développement durable des entreprises..... 237

<b>Proposition n° 64</b> • TENDRE VERS LE PRINCIPE D'UN SEUL IMPÔT PAR BASE.....	243
<b>Proposition n° 65</b> • SIMPLIFIER LES OBLIGATIONS DÉCLARATIVES.....	245
<b>Proposition n° 66</b> • POSER COMME PRINCIPE QUE TOUT IMPÔT DOIT RESPECTER AU MOINS UNE DES CINQ VALEURS FONDAMENTALES SOURCES D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE .....	246
<b>Proposition n° 67</b> • FAVORISER L'AUGMENTATION DES FONDS PROPRES ET L'AUTOFINANCEMENT DES ENTREPRISES .....	247
<b>Proposition n° 68</b> • RENDRE PLUS ATTRACTIVE LA FISCALITÉ DES INCORPORELS COMMERCIAUX.....	250
<b>Proposition n° 69</b> • METTRE LA FISCALITÉ AU SERVICE DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA CROISSANCE .....	251
<b>Proposition n° 70</b> • ORIENTER LA FISCALITÉ VERS L'INITIATIVE ENTREPRENEURIALE.....	254

### Les auteurs et contributeurs ..... 257