

Entretien

Un livre dédié aux besoins en fonds de roulement !



David Brault

- Pour 28 % des dirigeants, le besoin en fonds de roulement (BFR) rime avec Besoin de Fric Rapidement !
- « Le Livre blanc du BFR et de la Direction financière en période de crise », rappelle les fondamentaux de la gestion et de l'optimisation du BFR, ce qui est utile quand l'horizon s'assombrit.
- Une action continue sur plusieurs mois est nécessaire pour que les bonnes pratiques, décrites dans le livre, s'inscrivent durablement dans le fonctionnement au quotidien de l'entreprise.
- David Brault, fondateur et Directeur associé d'Objectif Cash et auteur du livre, revient sur quelques pistes pour aider les managers à établir le profil idéal du directeur financier qu'il leur faut.

► **Finances News Hebdo :** « Le Livre blanc du BFR et de la Direction financière en période de crise » est un de vos livres qui vient de paraître. Qu'est-ce qui a motivé la rédaction de cet ouvrage ?

► **David Brault :** Parce que nos clients nous l'ont demandé... Suite à la brutalité de la crise, nos clients, nos prospects ont été sollicités par de nombreux cabinets qui leur promettaient tous « monts et merveilles » sur le BFR ou sur le Cash. Tous avaient des discours très vendeurs et jolis à entendre : « Nous nous rémunérons exclusivement au success fee » disaient-ils. Nous avons souhaité, à la demande de nos clients, rappeler un certain nombre de fondamentaux sur le BFR, notamment qu'il s'agit le plus souvent d'un travail d'équipe, à mener de manière transversale dans l'entreprise (tous les services doivent être impliqués, de la prise de commande à l'encaissement, en passant par le marketing, la production, etc.) et qui doit s'inscrire dans la durée. Une action continue sur plusieurs mois est nécessaire pour que les bonnes pratiques décrites dans le livre s'inscrivent durablement dans le fonctionnement au quotidien de l'entreprise. Plusieurs clients nous ont remerciés car, grâce à nos recommandations, ils ne sont pas partis « la tête la première » dans une seule direction. Ils ont pris le temps d'impliquer l'interne.

Et surtout, ils ont gardé la maîtrise en interne de leurs processus touchant au BFR. Les bonnes pratiques ont été intégrées progressivement. Il n'y a pas eu de casse ni de

rupture (ce qui est essentiel). L'un d'eux nous a même écrit à propos du livre « A diffuser comme une oeuvre de salut public ! ».

► **F. N. H. :** Pourriez-vous nous en dire davantage sur le contenu ?

► **D. B. :** L'ouvrage est un résumé de l'expérience acquise par notre équipe composée de plus de 60 mana-

PME/PMI adossées à des fonds d'investissements ou des filiales de groupes). Des entreprises de tous secteurs (industries ou services - voir le site www.objective-cash.com) qui ont un CA entre 10 millions et 2 milliards d'euros et qui ont comme plus petit dénominateur commun soit d'avoir, soit perdu le contrôle de leur trésorerie opéra-

« Tous les services doivent être impliqués, de la prise de commande à l'encaissement, en passant par le marketing, la production, etc. »

gers de transition au cours des 8 dernières années (+ de 300 missions réalisées en France ou à l'international - dans plus de 20 pays et notamment au Maroc - pour des

tionnelle (ils ne savent plus où ils en sont), soit d'être sous-performantes sur le plan du BFR; le plus souvent les deux... L'ouvrage met l'accent sur les constatations effec-

tuées sur le terrain au cours des derniers mois, c'est à dire depuis fin 2008. Il vient compléter et enrichir les bonnes pratiques que j'avais présentées dans le livre « Objectif Cash » publié chez Dunod début 2008.

► **F. N. H. :** Quel est l'intérêt de cet ouvrage pour le lecteur ?

► **D. B. :** L'ouvrage est autant destiné aux Directions générales et aux actionnaires qu'aux Directeurs financiers, trésoriers, credit managers, etc. Il rappelle les fondamentaux de la gestion et de l'optimisation du BFR, ce qui est utile quand l'horizon s'assombrit, notamment en période de crise (lorsque l'on manque de repères). Sur les 300 missions réalisées depuis 8 ans, je n'ai jamais rencontré un directeur ou un contrôleur financier qui ne comprenait pas l'équation $BFR = Clients + Stocks - Fournisseurs$; ou alors c'est très grave ! L'intérêt principal de l'ouvrage, c'est une fois que l'on a posé cette équation, de répondre à la question : « Que faisons-nous ? » Par quoi commence-t-on ? Selon quel planning ? A quel rythme ? Dans quels délais ? Avec qui autour de la table ? L'ouvrage apporte des réponses à chacune de ces questions ... et progressivement, au fil des pages, le profil du Directeur financier idéal (pour sortir de la crise) se précise... ■

Propos recueillis par I. B.

Quelques mots sur l'auteur

David Brault, 48 ans, diplômé de Sciences Po Paris (1985) et titulaire d'une maîtrise en droit des affaires (Paris II Assas), a démarré sa carrière dans un grand cabinet d'audit anglosaxon. Il a ensuite occupé plusieurs postes de Directeur administratif et financier / CFO dans un groupe international ou de Direction générale / Direction du Développement dans des PME/PMI ou des filiales de groupes. Fondateur d'Objectif Cash, un cabinet spécialisé dans la Direction financière opérationnelle et le management de transition, il a mené depuis huit ans plus de 300 missions en France et à l'international (souvent au Maghreb) avec une équipe d'une soixantaine de personnes. La plupart de ces missions a été réalisée dans des participations de fonds d'investissement

(PME/PMI) ou des filiales de grands groupes, toujours sous-performantes en termes de gestion du Cash et du BFR, parfois en crise de trésorerie. Il a participé à la rédaction de nombreux articles et ouvrages sur les fusions-acquisitions, la finance ou le management. Notamment chez Dunod, Réussir son Business Plan (2007), Objectif Cash (2008) et Profession Directeur financier (2010). Il nous parle de son dernier ouvrage publié aux Editions de la transformation et préfacé par le Professeur Denis Dubois, Directeur des enseignements rattachés à la Chaire de gestion financière au Conservatoire des Arts et Métiers (CNAM) et du Master Finance d'entreprise à l'Université de Paris Dauphine. ■