

David BRAULT

Gérer les crises financières dans les entreprises

Se préparer et anticiper !

Préface de Patrick CHAUVEL
Postface de Christophe CAUPENNE

Compléments en ligne
crisesfinancieres.deboeck.com
(voir renseignements au verso)



Gérer les crises financières dans les entreprises

Comptabilité, contrôle & finance

Joseph ANTOINE, *Dépliant «Plan comptable minimum normalisé», 7^e édition*

Joseph ANTOINE, avec la collaboration de Rose-Marie DEHAN-MAROYE,
Comptabilité - Apprentissage programmé avec tests et corrigés, (3 tomes), 8^e édition

Joseph ANTOINE, Catherine DENDAUV, Rose-Marie DEHAN-MAROYE
Traité de comptabilisation - Répertoire documenté des imputations, 3^e édition

Joseph ANTOINE, avec la collaboration de Stéphane MERCIER,
Lexique thématique de la comptabilité - Dictionnaire spécialisé explicatif, 8^e édition

Joseph ANTOINE, Marie-Claire CAPIAU-HUART, *Dictionnaire des marchés financiers,
Plus de 2000 termes et expressions expliqués et traduits en cinq langues: anglais, allemand,
espagnol, italien, néerlandais, 2^e édition*

David BRAULT, *Gérer les crises financières dans les entreprises. Se préparer et anticiper !*

David BRAULT, *Les 100 premiers jours d'une opération de fusion-acquisition. Réussir son intégration*

Claude BROQUET †, Robert COBBAUT, Roland GILLET, André van den BERG,
Gestion de portefeuille, 4^e édition

Robert COBBAUT, Roland GILLET, Georges HÜBNER,
La gestion de portefeuille. Instruments, stratégie et performance

Karine CERRADA, Yves DE RONGÉ, Michel DE WOLF, Michel GATZ,
Comptabilité et analyse des états financiers. Principes et applications, 3^e édition

Aswath DAMODARAN, *Finance d'entreprise. Théorie et pratique, 2^e édition*

Aswath DAMODARAN, *Pratique de la finance d'entreprise*

Laurence DEKLERCK, Philippe MEURÉE, *Manuel pratique d'impôt des sociétés, 7^e édition*

Yves DE RONGÉ, *Comptabilité de gestion, 2^e édition*

Larbi DOHNI, Carol HAINAUT, *Les taux de change. Approches économiques et financières*

Michel DUBOIS, Isabelle GIRERD-POTIN, *Exercices de théorie financière
et de gestion de portefeuille. Avec CD-Rom*

Mahmoud EL-GAMAL, *Finance islamique. Aspects légaux, économiques et pratiques*

Louis ESCH, Robert KIEFFER, Thierry LOPEZ, *Asset & Risk Management.
La finance orientée «Risques». Avec CD-Rom*

Fabienne GUERRA, *Comptabilité managériale. Le système d'information comptable.
Volume 1 - Mise en place*

Fabienne GUERRA, *Comptabilité managériale. Le système d'information comptable.
Volume 2 - Fonctionnement des comptes*

Fabienne GUERRA, *Comptabilité managériale. Le système d'information comptable.
Volume 3 - Règles d'évaluation*

Fabienne GUERRA, *Comptabilité managériale. L'utilisation du système d'information comptable.
Volume 4 - Diagnostic externe*

Fabienne GUERRA, *Pilotage stratégique de l'entreprise. Le rôle du tableau de bord prospectif*

Octave JOKUNG NGUÉNA, *Mathématiques et gestion financière. Applications avec exercices corrigés*

Daniel JUSTENS, Michaël SCHYNS, *Théorie stochastique de la décision d'investissement. Avec un CD-Rom*

Philippe KNEIPE, *Trésorerie et finance d'entreprise*

Éric STÉPHANY, *La relation capital-risque/PME*

Benoît PIGÉ (Sous la direction de), *Qualité de l'audit. Enjeux de l'audit interne et externe
pour la gouvernance des organisations*

Allen WHITE, *La consolidation directe. Principes de base, 4^e édition*

David BRAULT

Gérer les crises financières dans les entreprises

Se préparer et anticiper !

Préface de Patrick CHAUVEL

Postface de Christophe CAUPENNE

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : www.deboeck.com

© De Boeck Supérieur s.a., 2013
Rue des Minimes 39, B-1000 Bruxelles

1^{re} édition

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Imprimé en Belgique

Dépôt légal :
Bibliothèque nationale, Paris : juin 2013
Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2013/0074/017

ISSN 1373-0150
ISBN 978-2-8041-7496-5

« Il n'est pas possible – dans le monde actuel – de rester passifs et muets. »

Jean CLUZEL

« Je juge donc que le sens de la vie est la plus pressante des questions. Comment y répondre ? Sur tous les problèmes essentiels, j'entends par là ceux qui risquent de faire mourir ou ceux qui décuplent la passion de vivre, il n'y a probablement que deux méthodes de pensée, celle de La Palisse et celle de Don Quichotte. C'est l'équilibre de l'évidence et du lyrisme qui peut seul nous permettre d'accéder en même temps à l'émotion et à la clarté. Dans un sujet à la fois si humble et si chargé de pathétique, la dialectique savante et classique doit donc céder la place, on le conçoit, à une attitude d'esprit plus modeste qui procède à la fois du bon sens et de la sympathie. »

Albert CAMUS, *Le Mythe de Sisyphe*

REMERCIEMENTS

Restructurations, plans sociaux, fermetures d'usines, hausse du chômage, volatilité des marchés, incertitudes de toutes sortes et fiscalité en forte hausse... L'actualité économique et sociale des dernières années reste plus que jamais dominée par la crise. Toutefois, face à ces épreuves, comme le démontre une enquête récente, les entrepreneurs et les dirigeants, et notamment les directeurs financiers et leurs équipes, se montrent plus mobilisés que jamais. Contre la « macrocrise », ils choisissent le « maxi engagement ». Ce volontarisme est heureux. En effet, l'avenir n'est jamais écrit d'avance, il reste toujours à construire, à développer. Tout dépend des hommes, il n'y a pas de territoires condamnés, il n'y a que des territoires sans projets et sans hommes de qualité pour les porter.

Des hommes et des projets : telle est bien la clé de la sortie de crise !

Ce livre est donc dédié aux optimistes, à ceux qui, en toute situation, voient d'abord la bouteille à moitié pleine avant de voir la bouteille à moitié vide...

Merci enfin aux personnalités qui, par leurs témoignages vidéo, ont permis d'enrichir cet ouvrage de compléments pédagogiques très précieux. Mention particulière à Maître Maïté Lavrilleux-Carboni et à Christophe Cor pour leurs contributions.

LES TÉMOINS

Christine EYNAUD, Directrice Administrative et Financière – HÉDIARD



Christine Eynaud a effectué l'ensemble de sa carrière dans la fonction finance, principalement dans le secteur de la distribution spécialisée.

Après avoir débuté dans l'audit financier chez Deloitte & Touche, elle a rejoint le groupe FNAC en 1990 en tant que Responsable du Contrôle de Gestion des magasins Fnac, puis Directrice Financière en filiale, notamment de la centrale d'achat International de la FNAC. De 2005 à 2008, elle exerce la responsabilité de Directrice Administrative et Financière de

FNAC Éveil & Jeux. Elle occupe depuis 2008 le poste de Directrice Administrative et Financière d'Hédiard.

Jean-François DHOURY, Directeur de Mission – Objectif CASH



Jean-François Dhoury, diplômé de Sciences Po Paris (SP 1980) et du CNAM (IESTO 1982) est Directeur de Mission depuis 6 ans chez Objectif CASH en finance opérationnelle.

Il intervient pour proposer des solutions en matière de direction financière opérationnelle (management de transition, business plan, trésorerie, amélioration des process financiers et des systèmes de pilotage, diagnostics financiers et prospectifs) et accompagner les entreprises en difficultés et en retournement.

Il compte 28 ans d'expérience professionnelle dans l'audit et l'industrie (Automobile, Pharmacie, Électronique, Papier) à des postes de Direction Financière et de Direction Générale.

Une carrière alternée entre Grands Groupes, PME familiales, participations de fonds...

Olivier STEPHAN, Directeur du Contrôle de Gestion – GROUPE SEB



Olivier STEPHAN, est Directeur du Contrôle de Gestion du Groupe SEB (marques Tefal, Krups, Moulinex, Rowenta) et auparavant de Bouygues Telecom.

Olivier Stephan a une expérience significative de Contrôle de Gestion en milieu international aussi bien dans les pays matures que dans les pays émergents. Il a développé une vraie passion pour l'Allemagne.

Olivier Stephan a travaillé aussi bien dans des activités industrielles (produits téléphoniques ou électroménagers) ou des activités de services (opérateur télécom) et le plus souvent sur des produits de grande consommation.

Olivier Stephan fait la promotion de ce métier de management et de pilotage de la performance à travers une contribution à la DFCG (Co-Président de la Commission Contrôle de Gestion), de nombreux articles et un ouvrage récent.

Sophie MILLIOT, Directeur Administratif et Financier – RICOH FRANCE



Après des études en Sup. de Co, Sophie MILLIOT passe 15 ans chez les grands constructeurs informatiques (Digital Equipment Corporation, Compaq, HP) où elle occupe diverses fonctions dans la finance (Contrôle de gestion, Corporate Audit, Finance Manager de BU et Financial Controller). Elle passe 7 ans à l'étranger, dont 18 mois à Houston au siège de Compaq. Elle occupe ensuite pendant 5 ans le poste de CFO de Wolters Kluwer France (Lamy, Groupe Liaisons...)

Elle est depuis fin 2008 le DAF de Ricoh France.

Christine MOREL-MAROGER, Présidente – AKROPOLE DÉVELOPPEMENT



Christine Morel-Maroger est Présidente d'Akropole Développement, entreprise dédiée à l'innovation en gouvernance qui développe outils de diagnostic et d'aide à la décision, dispositifs ad hoc, séminaires et formations destinés aux administrateurs et dirigeants.

Après 8 ans à l'Institut international de Géopolitique, elle a accompagné durant une vingtaine d'années des projets complexes de transformation d'entreprises, institutions ou collectivités publiques impliquant l'engagement de l'ensemble des parties prenantes et requérant souvent de véritables mutations culturelles.

Diplômée d'ESCP Europe (promotion 1982) et du CFPJ en « Traitement de l'information » (1988), Christine Morel-Maroger est Déléguée du Groupe Gouvernance ESCP Europe et membre de l'Institut français des Administrateurs ainsi que de l'Institut Confiances.

Jean-Louis AMELON, Directeur Financier – THALES



Docteur en Sciences économiques et diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, Jean-Louis Amelon est un praticien de l'entreprise, doublé d'un pédagogue.

Après une première expérience professionnelle dans la banque (Banque Française du Commerce Extérieur), il rejoint le groupe Thales où il a exercé des fonctions financières : trésorier, contrôleur de gestion et directeur financier de différentes filiales en France et à l'étranger : au Moyen-Orient, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Actuellement, il est directeur financier

à la Direction Immobilière de Thales.

Pédagogue, il a été maître de conférences en finance à l'Institut d'Études Politiques de Paris ; actuellement il enseigne la stratégie internationale des entreprises à l'Institut d'Études Politiques de Bordeaux et en Master 2 « Échanges et implantations internationales » de l'Université de Montesquieu-Bordeaux IV.

Il est l'auteur de plusieurs ouvrages et articles, dont le plus récent écrit avec Jean-Marie Cardebat est : « Les nouveaux défis de l'internationalisation. Quel développement international pour les entreprises après la crise ? » De Boeck. 2010.

Charles-Philippe MOURGUES, Consultant Senior – SIACI SAINT-HONORÉ



Charles-Philippe Mourgues est consultant senior dans une des équipes Grands Comptes du département VIE de SIACI Saint-Honoré. Il intervient depuis près de 10 ans sur les problématiques des régimes complémentaires de frais de santé et de prévoyance complémentaires. Avant son arrivée chez Siaci Saint Honoré, il a travaillé chez GMC-HENNER puis Mercer, ce qui l'a conduit à accompagner des PME et des grands comptes sur leurs problématiques de protection sociale, avec la diversité d'interlocuteurs impliqués sur ces sujets (RH, élus, finance).

Charles-Philippe Mourgues est titulaire d'un 3^e cycle en droit (Paris I – Sorbonne), d'un Master en Administration des Entreprises (IAE de Paris) et d'un Master en Gestion des Ressources Humaines (CNAM). Il a également été nommé par l'ANDRH pour son mémoire sur les pratiques RH dans les entreprises sous LBO.

5^e courtier français, leader des risques d'entreprise en France et fort de ses 1 100 collaborateurs, Siaci Saint Honoré réalise la moitié de ses 210 M€ de chiffre

d'affaires en matière de conseil et de gestion de dispositifs de frais de santé, prévoyance et retraite collectifs. Présent au Luxembourg, en Suisse, aux Émirats Arabes Unis, en Chine et au Canada, Siaci Saint Honoré accompagne ses clients non seulement dans leurs réflexions sur les dispositifs de protection sociale, mais également sur les avantages sociaux et projets d'ingénierie sociale (rémunération, bien-être au travail, transition emploi-retraite, mobilité internationale, etc.).

Denis ROUHIER, Directeur Financier – GROUPE EDF ÉNERGIES NOUVELLES



1989, Denis Rouhier achève ses études en obtenant le diplôme de l'École Supérieure de Gestion (Paris).

Son parcours professionnel se caractérise par trois expériences complémentaires, d'une durée équivalente, 6 à 7 ans chacune, toutes dans le secteur de l'Énergie, tant dans le domaine des services, que de l'équipement et de la production, chez Cegelec, puis EDEV enfin EDF Énergies Nouvelles.

De 1990 à 1998, il acquiert chez Cegelec, à travers l'audit interne, puis en tant que Contrôleur de gestion d'une unité (Dispatching export) l'expérience du suivi de projets clé en main dans un environnement opérationnel d'ingénieurs d'affaires.

En 1999, il saisit l'opportunité d'entrer chez SDS, désormais EDEV, holding détenant des participations dans des sociétés de différentes tailles dans divers sous-secteurs de l'énergie en France, mais aussi à l'International. Cela lui permet de compléter très largement ses compétences dans les domaines « corporate » notamment la consolidation et les normes IFRS (Clemessy, Tiru, ASA en Autriche), et dans les opérations de haut de bilan ou d'investissements.

Il conserve toutefois une expertise « terrain » à travers des missions opérationnelles d'audits d'acquisition (GAME) et de restructurations (transfert des filiales « Pôles Services » à Dalkia, missions de redressement et/ou désengagement de sociétés en difficulté).

Fin 2005, il rejoint EDF EN, pour préparer la société à l'IPO. Dans cet ensemble composé d'un grand nombre de filiales, tant en Europe qu'aux États-Unis, il prend en charge la fonction Controlling incorporant les domaines de consolidation le pilotage du groupe nécessitant cette approche globale. Denis Rouhier met à profit ses compétences acquises précédemment dans un contexte exigeant de croissance soutenue d'un groupe international côté et développe celles de management d'équipes. Cette période est pour lui une grande source de satisfaction, car en liaison avec le Directeur Financier et la Direction Générale, il a été capable d'avoir des ambitions importantes et de respecter les engagements, souvent ambitieux, pris vis-à-vis des actionnaires.

En octobre 2012, EDF EN, désormais filiale 100 % EDF, il succède à Philippe Crouzat au poste de Directeur Financier. Outre la fonction Controlling, il prend en charge les domaines de la Fiscalité, Trésorerie et Financements structurés.

Christophe CAUPENNE, Ancien commandant de Police – UNITÉ D'ÉLITE DU RAID



Christophe Caupenne est ancien commandant de police de l'unité d'élite du RAID (Recherche, Assistance, Intervention, Dissuasion). Il a été pendant 11 ans Chef du groupe « Gestion de crise et négociation » et Coordinateur National des négociateurs de la Police Nationale pour le Ministère de l'Intérieur.

Il a résolu plus de 350 affaires de forcenés, prises d'otages, kidnappings à l'étranger, mutinerie, etc.

C'est un spécialiste de « l'humain », de la performance, de la négociation de situation à hauts risques, un expert en communication et en résolution de conflits.

Depuis 2011, il dirige « Caupenne Conseil », un cabinet de Conseil & coaching, Formation et assistance aux entreprises et à leurs Dirigeants.

Il est Délégué auprès du Défenseur des Droits, mais aussi Consultant « sécurité – police » auprès de plusieurs chaînes de Télévision, Radio et Presse Ecrite, membre du Comité Pédagogique du D.U. 3^e cycle de Gestion de Crises et sécurité publique du Professeur Denis Safran (Université Paris Descartes) et intervenant dans plusieurs instituts de formation.

Il est l'auteur de plusieurs ouvrages et articles spécialisés, dont le dernier est : « Négociateur au RAID – éditions du Cherche midi ».

Maïté LAVRILLEUX, Avocat à la Cour, Associée Fondateur – CABINET LAVRILLEUX-CARBONI



Maïté Lavrilleux est Avocat à la Cour, associée fondateur du cabinet Lavrilleux-Carboni.

Après avoir exercé plus de 15 ans au sein de cabinets français (Sonier – Poulain, Kahn & Associés) et anglo-saxons (Mac Master Meighen, Ernst & Young, Proskauer Rose), Maïté crée sa structure avec des partenaires de premiers plans en France et à l'étranger.

Le cabinet est référencé parmi les meilleurs cabinets en Restructuring & Entreprises en difficulté en 2012 (Guide 2012 « Restructuring » Décideurs Stratégie Finance et Droit).

Le cabinet Lavrilleux-Carboni offre à ses clients un service sur-mesure, indépendant, en Droit des Affaires, Droit des sociétés, Private Equity, Restructuring, Contrats et Contentieux.

Le cabinet Lavrilleux-Carboni est structuré autour de deux pôles d'excellence « Droit des sociétés/Fusions-Acquisitions, Private Equity » et « Restructurations & Procédures collectives ».

Thierry NICOLAS, Directeur Général – ARCELORMITTAL TUBULAR PRODUCTS



Thierry NICOLAS est ingénieur diplômé de l'École Nationale Supérieure des Techniques Avancées (ENSTA) et titulaire d'une Maîtrise des Sciences et Techniques des Matériaux.

Il a démarré sa carrière comme Responsable de production (RENAULT, Billancourt) puis comme Responsable d'exploitation chez MECAGIS dans l'usine d'Amilly (45) (Groupe IMPHY SA). En 1991, il rejoint l'usine de Florange (SOLLAC dans le Groupe USINOR) comme Directeur de la Qualité Totale.

De 2000 à 2003, il est Directeur du département Laminage à Froid de l'usine d'Imphy (58) pour le Groupe ARCELOR. De 2003 à 2007, il est Directeur Industriel et Chef d'Établissement de l'usine d'Imphy (650 personnes). Depuis 2008, il est Directeur Général d'ARCELORMITTAL Tubular Products (3 usines en France, 650 personnes) qui fournit 20 % du marché du tube automobile en Europe. Thierry NICOLAS a mené tout au long de sa carrière un grand nombre de projets de transformation y compris des plans d'amélioration de la trésorerie opérationnelle notamment suite à la crise du marché de l'automobile en 2008 et 2009.

Patrick CHAUVEL, Gérant – ESPRIT DE CORPS CONSEIL



Patrick CHAUVEL est un ancien athlète (1'52'' au 800 mètres et 2h51' au marathon dans les années 70 et 80), professeur d'EPS et entraîneur d'athlétisme à Haut niveau.

Il est également ancien Directeur des Études de l'ILEPS de Paris (et professeur de Psychologie).

Il est l'auteur d'une thèse de Doctorat sur « la gestion mentale du Stress des sportifs de haut niveau ».

Ayant créé la société « Esprit de Corps Conseil » dont il est le gérant, il est aujourd'hui Consultant, Formateur et Coach de dirigeants pour tout ce qui concerne l'optimisation du capital humain dans les Organisations.

Patrick CHAUVEL fonde ses interventions sur une approche phénoménologique de l'engagement au travail (un être de Conscience, d'Intention, de Relation, un quêteur de Sens ouvert à l'Altérité) ; ce qui le conduit à promouvoir tout à la fois la recherche de Performance et l'Accomplissement personnel. Le management apparaît bien comme un second métier, que chacun est appelé à pratiquer d'abord à partir du Bon Sens... à condition toutefois de l'exercer ! « Étonne-moi » !... c'est pour Patrick CHAUVEL, et à l'appui de plus de trente années de pratiques de management « tous terrains-tous temps », le Maître mot du manager !... « Étonne-moi ! », comme une invitation à aiguïser le regard, à développer son observation, susciter le questionnement, exprimer des encouragements... et dire aussi l'exigence... c'est-à-dire sa confiance en l'Homme ou en l'équipe... particulièrement en période de crise !

Deborah BELLANGÉ, Directrice Administrative et Financière – FOCUS HOME INTERACTIVE

Actuellement DAF chez Focus Home Interactive, troisième éditeur de jeux vidéo en France, Deborah a occupé des postes de direction financière en France depuis plus de 15 ans. Diplômée d'études politiques aux États-Unis, puis de HEC, sa carrière française a débuté chez KPMG en audit, suivi de 10 ans chez Disney Consumer Products à différents postes d'audit, de contrôle interne et de finance. Avant de créer le poste de DAF chez Focus, Deborah a mis en place la direction financière dans d'autres sociétés dans les secteurs similaires (Production Audio-visuelle, Design).

Deborah a coécrit « Intro to Variable Universal Life Insurance » lors de son passage chez L.O.M.A aux États-Unis.

Frédéric COSSAIS, Directeur Financier Groupe – H PARTNERS



Ce centralien de 46 ans, marié avec deux enfants, a effectué toute sa carrière dans la finance d'entreprise, d'abord dans des grands groupes principalement anglo-saxons (notamment Procter & Gamble, Carnaud Metalbox, Goodrich aéronautique), puis dans des ETI (Ingénierie), avant de rejoindre en 2012 le holding de distribution H Partners.

Il s'est constamment donné l'objectif d'aller au-delà des missions qui lui étaient confiées, afin d'améliorer la performance de son service et de l'entreprise. Il a acquis une expertise dans la conduite du changement (mise en place de contrôles internes, centre de services partagés, déploiement d'ERP – France et international), l'optimisation des structures financières, la valorisation du service aux opérationnels. Son passage en ETI lui a permis de mettre en avant la culture d'optimisation du cash, tant dans la gestion du BFR, les négociations d'acquisitions, et de leurs financements, que sa capacité à renégocier des financements bancaires équilibrés avec les investissements actionnaires.

Philippe GUILLAUMIE, Directeur Financier – Groupe Lesaffre



Philippe Guillaumie est CFO du Groupe Lesaffre (1,5 Md€), groupe familial né il y a 160 ans et devenu le leader mondial de l'industrie de la levure.

Diplômé d'HEC et expert comptable, après une expérience d'audit chez Deloitte et 6 ans passés au Siège d'Alcatel Alstom dans des fonctions Audit et Corporate Finance, il a été notamment Directeur Finance et Contrôle de la division spatiale (1,3 Md€) de ce Groupe pendant 10 ans, puis DAF du Groupe Roullier (1,5 Md€) pendant 5 ans, puis DG Finance, Contrôle et SI du Groupe

Segula Technologies et plus récemment CFO du Groupe 3 Suisses International (3,3 Md€) pendant près de 3 ans.

C'est donc un parcours de Direction Financière élargie à la plupart des autres fonctions support, dans des contextes d'actionnariat familial ou de grand groupe, des entreprises internationales en croissance ou en restructuration, et dans des secteurs variés de l'industrie, de l'ingénierie, des services et de la distribution.

PRÉFACE

Gérer la crise, qu'elle soit financière ou autre, demande clairvoyance, anticipation, réactivité et détermination... C'est possible lorsque les dirigeants parviennent à mettre en œuvre des connaissances et compétences actualisées et mobilisent les outils appropriés et maîtrisés (souvent les plus simples d'ailleurs) !

Je me suis demandé pourquoi David Brault, *lui dont le niveau d'expertise sur la gestion de ces crises financières est cent fois avéré et reconnu tant au niveau des outils que du pilotage*, pouvait me solliciter pour cette préface ! Sur l'objet, j'ai si peu à dire ! Malgré cette passion qui est la mienne pour l'accomplissement des hommes à travers la recherche de performance au travail ; c'est-à-dire pour la fécondité – *pour l'homme* – de la confrontation à l'épreuve ! Dans ces questions de *ratios*, de B.F.R... quel peut bien être l'intérêt de mon expérience de conseil en management largement issue d'une longue fréquentation des terrains de sport et des sportifs de haut niveau ?

La similitude des situations ne résiderait-elle pas dans la posture mentale requise ? Cette posture qui donne à l'engagement les accents d'une aventure humaine ! Car à l'évidence, comme pour l'athlète de haut niveau, *doté d'un minimum de talent, tendu vers la performance, armé d'une détermination, mais traversé par le doute et si fragile à la fois...* la recherche de sortie de crise s'apparente à la quête du succès en milieu concurrentiel aigu et dans des situations d'adversité élevée ! Elle exige avant tout une force mentale inoxydable ainsi que des qualités humaines et relationnelles, sans lesquelles l'indispensable confiance, *cette antichambre de la détermination sereine*, n'est pas !

Il est sans doute utile de regarder la gestion de la crise d'abord comme une aventure humaine ? Car ne demande-t-elle pas d'abord un effort de lucidité, des repères solidement éprouvés et tout à la fois une flexibilité mentale et émotionnelle, à travers la capacité à se remettre en cause et « abandonner une vieille peau » ? N'est-elle pas non plus le rendez-vous du courage, de l'audace, de la solidarité ou, encore, de la générosité, de la gratuité dans l'engagement, et même du don ? Comme un moment de vérité qui suscite aussi, pour certains, dépassement et transcendance...

Comment manager dans la tension et l'adversité ? Comment manager pour « ne pas mourir » ? Comment manager face aux difficultés mais aussi avec les ressources disponibles, qu'elles soient réelles ou potentielles... et en vue de « s'en sortir » ? La situation de crise n'appelle-t-elle pas tout à la fois à développer d'un côté les techniques et les outils les plus efficaces et, de l'autre, les postures et les relations les plus dynamisantes ?

L'expérience du management pour la performance de pointe peut aider à éclairer cette problématique. Nous en proposons ici dix clés.

1. ÉLARGIR LE PÉRIMÈTRE OBSERVÉ : ANTICIPER ET REGARDER LA « SITUATION DE CRISE » PLUS QUE LA CRISE

De plus en plus, la crise est multifactorielle. Pour la comprendre, il est nécessaire de la regarder dans sa complexité. Celle de sa genèse, de sa trajectoire, de ses manifestations et des opportunités qu'elle comprend. On parle alors de « situation de crise », plutôt que de crise, invitant ainsi à prendre en compte le contexte et à développer une approche systémique de son traitement. Sigmund Freud affirmait : « Le Cristal se brise selon des lignes de fracture déjà présentes ! » Difficile de le rappeler quand la crise est là, mais la meilleure façon de gérer la crise c'est sans doute de la prévenir ; en ayant aiguisé son œil pour percevoir le plus tôt possible dans cette situation, les tensions, les contradictions, les dissonances, les forces, les fragilités, les ressources mobilisées ou oubliées... bref, en en connaissant la complexité... Comme un entraîneur doit connaître au mieux son athlète, dans son contexte, pour savoir demander et obtenir de lui le meilleur, ici et maintenant... sans le « casser » ! Approche systémique requise, fondée sur un effort constant d'observation, d'écoute, d'analyse et de considération !

2. INTÉGRER LA DOUBLE AMBITION DU MANAGER : « FAIRE TOURNER » ET « CAPITALISER »

En situation de crise comme au quotidien, la double ambition du manager demeure : « Faire tourner l'organisation » ou, plus concrètement, « régler les problèmes » et « capitaliser », c'est-à-dire permettre aux hommes, ce faisant, d'apprendre et de s'y accomplir !

À y regarder de plus près, lorsque j'écoute David Brault énoncer les « 7 péchés capitaux » en temps de crise, je suis frappé de la similitude avec ce pilotage de l'athlète de haut niveau vers son objectif de pointe. Des sportifs de haut niveau, j'en ai côtoyé un nombre certain depuis quarante ans ! À la recherche du résultat, de la notoriété, de la postérité... mais, finalement, toujours – le plus souvent implicitement – à la recherche obstinée d'eux-mêmes ! Similitude du pilotage dans la mesure où le manager se trouve soumis à des principes de management communs et tenté par les mêmes errements ; errements, par exemple, quand il manque de hauteur de vue, qu'il tergiverse... ou qu'il se précipite, qu'il poursuit trop d'objectifs à la fois, ou qu'il fait une confiance aveugle et exclusive aux *ratios* ou au plan prévisionnel !

Comme pour le manager de transition que l'on peut imaginer dans sa posture triviale, sans états d'âme et avec « une calculette à la place du cerveau », on redoute

d'entrevoir le coach, *souvent sous la pression des échéances incontournables*, réduire son athlète à une machine à produire des performances ou des exploits... le percevant quasi comme un « performer à tendance caractérielle », déterminé, exclusif, très organisé, intransigeant et fragile... Un pilotage dont les écueils sont l'ambition démesurée ou impatiente et ses corollaires, la perte du sens de la réalité, l'approche trop techniciste, non contextualisée et ouverte aux aléas, et surtout le manque d'écoute et de confiance faite à l'homme ! Comme un manque de sagesse et de constance qui – *in fine* et à coup sûr – ferme le chemin du succès !

Dans le management de crise, il faut rappeler que le succès n'est jamais garanti, car, même planifié, il demeure incertain, jalonné d'imprévus, éprouvant et enthousiasmant à la fois, exigeant dans la durée le meilleur de l'homme ! Il faut aussi mesurer que dans la gestion de ces situations décisives, le moment le plus difficile n'est sans doute pas celui de la compétition (l'annonce du chiffre d'affaires, le comité de direction ou l'assemblée générale dans l'entreprise), mais plutôt le quotidien avec ses aléas, ses moments de lassitude ou d'exaltation, ses doutes et les nécessaires remobilisations individuelles ou collectives, induites par l'écoute et les efforts de vigilance que les régulations constantes appellent ! Pour manager une crise, suffit-il d'appliquer le plan prévisionnel, même lorsqu'il est savant, voire lumineux ?

3. L'ACCOMPLISSEMENT PAR LE CHEMIN PLUS QUE PAR LES RÉSULTATS (ÉPHÉMÈRES) – UN PARADOXE !

Il est donc des principes de management vers l'excellence qu'il est nécessaire de mobiliser. Puisque le succès est incertain, n'est-il pas risqué de mettre tout sur le résultat ? Réussir ou mourir est une alternative parfois très motivante, mais souvent terrifiante et déstructurante. Le meilleur moyen de réussir n'est-il pas de mobiliser les hommes en pointant que, même en cas d'échec, il y aura des enseignements à tirer et à capitaliser ? De sorte que, dans l'aventure de la performance, comme du rétablissement de l'entreprise, ce qui compte et ce qui restera au fond, ce ne sont pas d'abord les chiffres, les médailles, les titres, les primes, les exploits ou encore les faits d'armes ; le destin de ces dernières n'est-il pas finalement de prendre la poussière dans une vitrine ou de jaunir sur du papier ? Au-delà du rétablissement ou du succès, ce qui restera d'essentiel au terme de ces défis lancés, c'est la conscience du chemin emprunté pour y parvenir... conscience du degré de pertinence des choix et des processus, conscience des renoncements, conscience des intuitions et de leur origine, conscience de l'abnégation et de la dynamique humaine, conscience des démarches pour convaincre et rallier l'autre (adversaire ou partenaire) ; cet autre qui, par son altérité, me permet de me révéler à moi-même et donc de grandir ! Y compris si la rencontre avec l'autre s'exprime dans la confrontation...

Au fond, dans la perspective de la performance de pointe, le résultat visé est-il un objectif ? N'est-il pas plutôt la conséquence ? Conséquence d'un parcours,

AVANT-PROPOS

TOUT CE QUE VOUS AVEZ TOUJOURS VOULU SAVOIR SUR LE B.F.R.* SANS JAMAIS OSER LE DEMANDER...

1. OÙ TROUVER DES FINANCEMENTS À COURT TERME ? OÙ TROUVER DU CASH ?

Dans un contexte de resserrement de l'accès au crédit et de son renchérissement, la question est devenue une priorité à part entière pour un grand nombre d'entreprises. Les dirigeants ne peuvent plus dépendre entièrement des banques et sont appelés à revoir entièrement leurs modes de gestion et la structure financière de leur entreprise. Ils mettent en place une gestion plus rigoureuse passant par l'augmentation des fonds propres et des réserves de trésorerie.

Dédié aux chefs d'entreprise et aux professionnels du management et de la finance, cet ouvrage a pour objet de faire le point sur les meilleures pratiques de gestion de la trésorerie et du B.F.R. et de proposer des solutions pratiques pour gérer l'urgence et surtout en sortir.

2. VOUS PENSIEZ QUE TOUT A DÉJÀ ÉTÉ DIT SUR LE B.F.R. ?

Beaucoup de choses ont été dites et écrites sur le B.F.R. Quelques vérités et aussi beaucoup de contrevérités. Beaucoup d'universitaires et de cabinets de conseils se sont « intronisés » les rois du B.F.R. « Cash is King ! » comme on dit.

* B.F.R. est le sigle de « Besoin en fonds de roulement ».

Or l'expérience de plus de quatre cents missions réalisées sur ce thème depuis dix ans démontre que mal engager une démarche d'optimisation du B.F.R. a souvent pour effet de spolier le chef d'entreprise de ses prérogatives sur le « trésor de guerre » que constitue sa trésorerie opérationnelle. Pire parfois, c'est toute l'entreprise qui se trouve engagée dans une voie à sens unique d'où il est difficile, ensuite, de faire machine arrière.

Comme toujours, les bonnes solutions, c'est-à-dire les solutions pérennes, se trouvent dans l'échange et les discussions entre les services administratifs (finance, comptabilité, administration des ventes, contrôle de gestion) et les services opérationnels (marketing, commercial, achats, production...). Jamais dans la précipitation ou dans la pensée unique.

3. UN LIVRE « 100 % CASH » !

Les quelques heures consacrées par le dirigeant d'entreprise et par son directeur financier à la lecture de cet ouvrage leur permettront de se situer immédiatement par rapport à des centaines d'autres entreprises ou dirigeants qui ont à gérer les mêmes problèmes. Comment optimiser le B.F.R. ? Où trouver du cash ? Où mettre le curseur dans le plan d'actions ? Par quoi commencer ? Comment accélérer ensuite ?

C'est le but de ce livre. Éviter au dirigeant de commettre des erreurs, lui faire gagner du temps et de l'argent. Beaucoup d'argent. Car, on ne le répète jamais assez et c'est l'une des originalités de ce livre, mettre en place une démarche équilibrée d'optimisation du B.F.R. ne coûte quasiment rien à l'entreprise. Nonante-neuf pour cent des bonnes pratiques présentées dans ce livre ne coûtent rien à l'entreprise. Il s'agit de 80 % de bon sens et de 20 % d'énergie. Les dirigeants d'entreprise ne manquent ni de l'un ni de l'autre. Et c'est parce qu'ils comprennent très rapidement l'intérêt qu'ils ont à mettre en œuvre ces bonnes pratiques que cela fonctionne et apporte rapidement des résultats concrets.

INTRODUCTION

LE B.F.R., PRIORITÉ NUMÉRO 1 DES DIRIGEANTS EN PÉRIODE DE CRISE !

1. QUELS SONT LES DÉFIS DE LA DIRECTION FINANCIÈRE AUJOURD'HUI ?

Au carrefour de toutes les interactions de l'entreprise, les directeurs financiers et leurs équipes doivent faire preuve de toujours plus de proactivité pour anticiper les changements, adapter en permanence leurs organisations et contribuer à la transformation des opérations ou des modèles économiques.

Les risques auxquels les entreprises sont dorénavant exposées sont nombreux : stratégiques, géopolitiques, opérationnels, écologiques ou juridiques et sont autant de préoccupations pour les directeurs financiers en plus de la liste déjà longue des « chantiers » à traiter par la fonction finance. Aussi, le défi le plus important pour les directions financières est de répondre à la question suivante : « Qu'est-ce qui est important pour les directions financières ? » et de résister à la tentation de répondre : « Tout ! »

La gestion de la trésorerie et des liquidités, l'optimisation du B.F.R., la recherche de financements, la réduction du point mort et des coûts en général, le respect des normes comptables, la capacité à sortir des chiffres rapidement, la capacité à négocier, à communiquer, le management et la formation de leurs équipes, la maintenance ou la mise en place des systèmes d'information, la rationalisation continue des processus, la gouvernance, la gestion des risques, etc.

« Le tableau le plus gigantesque se voit en un seul instant », disait Eugène Delacroix. Pour les directeurs financiers, confrontés à la mondialisation et à la crise (financière et économique), le plus grand challenge est de se fixer des priorités

PRÉLIMINAIRE

LA CRISE ? QUELLES CRISES ?

SOMMAIRE

- | | | |
|----|--|----|
| 1. | De quoi s'agit-il ? Qu'est-ce qu'une crise ? Et pourquoi parle-t-on de crise infinie ? | 32 |
| 2. | Quelles pistes pour en sortir ? | 33 |
| 3. | L'enchaînement des causes... | 33 |

Mais enfin de quelle crise parle-t-on ? La crise se réduit-elle à la seule dimension économique ? Ne touche-t-elle pas des domaines aussi variés que l'éducation, l'autorité, la transmission, la culture, les valeurs ?

L'omniprésence des médias, la prolifération des discours politiques tend à nous présenter la crise uniquement sous l'angle économique et financier : la crise des *subprimes*, la crise économique, la crise du chômage, la crise de l'euro... toujours de façon négative et jamais de façon positive ou, tout au moins, objective. Ne parle-t-on pas pourtant dans le langage commun de crise de la puberté ? C'est un moment particulier de l'adolescence. Cela ne dure pas. Nous le savons bien. Il y a un avant et un après. Le problème, c'est que l'on ne se pose jamais la question de savoir ce que l'on entend derrière le mot « crise ».

1. DE QUOI S'AGIT-IL ? QU'EST-CE QU'UNE CRISE ? ET POURQUOI PARLE-T-ON DE CRISE INFINIE ?

La crise prendrait sa source dans l'effondrement de l'idée de progrès, vers quoi jusqu'alors tendait l'histoire. Plusieurs événements y ont contribué : la révélation de la tragédie qui s'est déroulée dans les camps de concentration, les expériences totalitaires du xx^e siècle, les retournements du progrès technique (ces découvertes *a priori* positives, telles que le nucléaire, dont s'est révélé le potentiel destructeur), la croissance démographique, la prise de conscience que les ressources naturelles de la Terre sont limitées... Le rapport à l'avenir a changé et l'expérience que nous avons du temps a changé aussi. Tout va de plus en plus vite, même si on a l'impression que rien ne change... L'individu se vit comme souffrant et sa souffrance est d'autant plus grande qu'il ne voit pas comment il va s'en sortir...

On parle alors de la crise comme s'il s'agissait d'un état permanent. De crise sans fin. Et c'est d'ailleurs souvent comme cela qu'elle est vécue et ressentie dans les entreprises et dans la société en général. Et ce sentiment de souffrance ou de désespérance est accentué en période de crise économique par des considérations liées à la survie. Les individus sont sous la contrainte de l'économie pour assurer leur subsistance au jour le jour : comment vais-je payer mon loyer ? mes factures ? Que se passera-t-il si je perds mon travail ? Ce n'est pas du fantasme. C'est du réel. Au point que le règne de la nécessité l'emporte sur le règne de la liberté. Tout se passe comme si la crise économique concentrait toutes les difficultés du vécu. En réalité, à supposer que certains problèmes économiques soient résolus demain, on ne sortirait pas de la crise pour autant.

Pourtant, classiquement, la crise est un état d'exception dont on doit sortir. Dans le registre médical par exemple, la crise, c'est le moment particulier de la maladie où on se trouve face à une alternative : la vie ou la mort. Mais la crise est

aussi synonyme de décision. C'est une situation particulière où il y a une nécessité de prendre une décision pour en sortir. On parle alors de cellule de crise... Et que fait-on généralement dans cette cellule de crise ? On prend du recul, on analyse, on exerce son jugement, voire on critique les raisons ou les vieilles pratiques qui ont fait que l'on se retrouve dans une telle situation et, après avoir analysé, critiqué, etc., on tranche et on décide. Crise et critique sont donc associées.

La crise est aussi une expérience du temps. Le temps se rétrécit tout à coup. On sort de chez soi ou de son train-train quotidien et l'on ne reconnaît plus rien ni personne. On est perdu parce que l'on ne reconnaît plus les repères qui existaient jusqu'alors.

2. QUELLES PISTES POUR EN SORTIR ?

C'est lorsque nous avons perdu les repères traditionnels qui nous permettaient de juger que l'on peut relancer notre capacité de jugement et surtout notre capacité d'agir. Je ne dirais pas vive la crise, ce serait irresponsable. Mais je dirais qu'on peut appréhender la crise comme une force positive qui nous oblige à nous remettre en cause et à penser autrement. De nombreux philosophes tentent d'ailleurs de penser les crises comme des étapes nécessaires vers la réconciliation entre l'homme et le monde, et la réconciliation de l'homme avec lui-même. La crise n'est que la métaphore de l'anxiété de l'homme face à l'avenir. L'homme est-il devenu un moins que rien dans l'univers ou, au contraire, a-t-il une place fondamentale dans le monde et dans l'histoire ? Le présent est toujours opaque à lui-même. Notre présent nous est opaque. Il nous est très difficile de savoir si nous avons franchi un cap, passé un seuil ou fait le pas. « Faire un nouveau pas, prononcer un nouveau mot, c'est ce que les gens craignent le plus », selon Fiodor Dostoïevski.

3. L'ENCHAÎNEMENT DES CAUSES...

Cet ouvrage n'a pas pour but de traiter de tous les aspects de la crise. D'ailleurs ce que l'on appelle crise dans les entreprises prend des formes très diverses : crise de performance, crise de solvabilité, crise de trésorerie, crise de confiance, crise de croissance, crise de management, crise de succession, etc.

On parle donc de crises au pluriel... Souvent une crise entraîne une autre. Une crise de management peut entraîner une perte de confiance des actionnaires ou des salariés et avoir pour conséquence un changement de management ou une grève. Une perte de confiance des clients, des fournisseurs ou des banquiers peut se transformer en une crise de liquidités. C'est l'effet domino. Les choses s'enchaînent. Et le plus petit dénominateur commun à toutes ces crises, c'est qu'à un moment, la conséquence de ces crises impactera la trésorerie de l'entreprise, remettant en cause sa crédibilité, sa solvabilité ou son indépendance. Sans oublier le coût de ses financements. Toutes les crises n'ont pas une origine économique ou

CHAPITRE 1

AU COMMENCEMENT, IL Y A LE BILAN...

SOMMAIRE

1. Chez nous, c'est différent !	38
2. Y a-t-il un bon B.F.R. ? Un mauvais B.F.R. ?	39
3. Quels sont les enjeux ? Quels sont les gains potentiels de la mise en place d'un plan d'actions de réduction et d'optimisation du B.F.R. ?	40
4. Toujours pas convaincus ? Encore des sceptiques ?	41
5. Situation 1 – L'entreprise fait cette année (N) des pertes significatives.	42
6. Situation 2 – L'entreprise fait cette année (N) des profits exceptionnels...	43
7. Situation 3 – L'entreprise fait cette année (N) des profits normaux mais est rachetée par un fonds d'investissement...	44

1. CHEZ NOUS, C'EST DIFFÉRENT !

Agir oui ! Mais agir dans quel cadre ? Celui de l'entreprise bien sûr. Et déjà j'entends poindre l'objection que j'entends depuis dix ans : « C'est bien beau tout cela. Mais, chez nous, c'est différent... »

C'est vrai que, parmi les quatre cents entreprises et plus pour lesquelles nous avons travaillé depuis dix ans, il n'y en avait pas deux pareilles. Chacune avait ses spécificités, ses produits, son marché, sa manière de fonctionner. Chacune avait développé sa batterie d'indicateurs propres à son métier. D'ailleurs, le plus souvent, les investisseurs qui avaient mis de l'argent dans ces entreprises avaient eu l'intelligence de laisser les dirigeants choisir eux-mêmes leurs indicateurs de performance et leurs formats de *reporting* d'activité. C'est très rare qu'ils s'en soient mêlés... Aussi avons-nous eu l'habitude de fonctionner avec des formats de P&L (compte d'exploitation) très divers... mélanges le plus souvent d'indicateurs physiques et financiers. Par contre, pour ce qui concerne la trésorerie, cela a toujours été un « exercice imposé ». Comme en patinage artistique, il y a les figures libres et les figures imposées. La note technique et la note artistique. À chacun son métier ou, plutôt, à chacun sa sphère de responsabilité. Car, effectivement, si « Chez nous, c'est différent » en termes d'activités et de format de compte d'exploitation, « Chez nous, *ce n'est pas différent* » en termes de trésorerie et de format de bilan.

Nous avons bien rencontré de temps en temps des dirigeants d'entreprises et même des directeurs financiers qui essayaient de nous soutenir *mordicus* le contraire ; que, chez eux, tout était différent : le compte de résultats, le bilan, la trésorerie... qu'ils avaient un B.F.R. inversé ou négatif comme ils disaient... Que nous n'y comprenions rien, ni nous, ni leurs actionnaires, ni leurs banquiers d'ailleurs. À de rares exceptions près, la suite nous a donné raison. Les chiffres sont têtus...

Le schéma ci-dessous reflète la structure moyenne des bilans des entreprises dans lesquelles nous sommes intervenus au cours des dix dernières années. Cette structure n'est pas très éloignée de la structure moyenne des bilans des entreprises françaises.

ACTIF		PASSIF	
Immobilisations corporelles	10 %	Capital	10 %
Immobilisations incorporelles	5 %	Réserves	5 %
Immobilisations financières	5 %	Résultat N-1	5 %
Total Immobilisations	20 %	Total Capitaux propres	20 %

ACTIF		PASSIF	
Clients	40 %	Dettes bancaires	30 %
Stocks	20 %	Fournisseurs	30 %
Autres créances ou actifs circulants	20 %	Autres dettes ou passifs à court terme	20 %
Total Actif	100 %	Total Passif	100 %

Commentaire sur le tableau ci-dessus : $B.F.R. = \text{clients} + \text{stocks} - \text{fournisseurs} = 30 \% \text{ du bilan}$

Le B.F.R., c'est le montant nécessaire au financement de l'exploitation courante de l'entreprise. Dans le tableau ci-dessus, il est financé par des dettes bancaires qui représentent 30 % du passif du bilan...

2. Y A-T-IL UN BON B.F.R. ? UN MAUVAIS B.F.R. ?

J'évacue aussitôt cette question que l'on me pose souvent. Le B.F.R. est souvent une donnée qui s'impose à l'entreprise en fonction de son secteur d'activité et de son environnement de concurrence. Si l'activité de l'entreprise consiste à vendre des pièces détachées pour l'automobile, l'entreprise aura besoin d'un stock de pièces disponibles avec un nombre de références en quantité et en qualité très diverses. Autrement, les clients iront se fournir ailleurs. De même, dans certains secteurs, il est habituel d'accorder un crédit de trente ou de soixante jours à ses clients... Si l'on n'accorde pas ce crédit, les clients iront à la concurrence.

Le bon B.F.R., c'est donc celui qui s'impose à l'entreprise du fait de son activité ou de sa concurrence. Elle n'a pas d'autre choix pour exister et se développer que de détenir un stock et de consentir un crédit à ses clients.

Le mauvais B.F.R., c'est la partie du B.F.R. qui trouve sa source non pas dans l'exigence liée à l'activité de l'entreprise, mais dans sa désorganisation ou dans ses dérives internes. Exemples : stocks pléthoriques, incapacité à identifier les clients mauvais payeurs, incapacité à tenir ses engagements vis-à-vis de ses fournisseurs qui se lassent et exigent un paiement cash, etc.

Selon les entreprises, le mauvais B.F.R. peut représenter entre une semaine à deux mois de chiffre d'affaires.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	7
Les témoins	9
Préface par Patrick CHAUVEL	17
1. <i>Élargir le périmètre observé : anticiper et regarder la « situation de crise » plus que la crise</i>	18
2. <i>Intégrer la double ambition du manager : « faire tourner » et « capitaliser »</i>	18
3. <i>L'accomplissement par le chemin plus que par les résultats (éphémères) – Un paradoxe !</i>	19
4. <i>Du travail, encore du travail !</i>	20
5. <i>Savoir d'emblée sur qui l'on peut compter... dans la durée !</i>	20
6. <i>Prendre en compte les peurs</i>	21
7. <i>De l'audace, en équipe</i>	22
8. <i>L'autre, un obstacle et une contrainte vitale</i>	22
9. <i>Construire les conditions d'une coopération dans la confiance</i>	23
10. <i>Patience dans la difficulté, elle annonce le rebond !</i>	23
<i>En conclusion de cette préface</i>	24
Avant-propos	
Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur le B.F.R. sans jamais oser le demander...	25
1. <i>Où trouver des financements à court terme ? Où trouver du cash ?</i>	25
2. <i>Vous pensiez que tout a déjà été dit sur le B.F.R. ?</i>	25
3. <i>Un livre « 100 % cash » !</i>	26
Introduction	
Le B.F.R., priorité numéro 1 des dirigeants en période de crise !	27
1. <i>Quels sont les défis de la direction financière aujourd'hui ?</i>	27
2. <i>En quoi la démarche présentée dans ce livre est-elle particulière pour optimiser les finances de l'entreprise ?</i>	28
3. <i>Quel est le lien entre l'optimisation de la trésorerie et la performance de l'entreprise ?</i>	29

4. <i>Quels sont les leviers d'actions pour optimiser la trésorerie de l'entreprise à court et moyen terme ?</i>	29
5. <i>Comment avoir une vision claire sur la performance de l'entreprise dans le contexte de crise ?</i>	30
Préliminaire	
La crise ? Quelles crises ?	31
1. <i>De quoi s'agit-il ? Qu'est-ce qu'une crise ? Et pourquoi parle-t-on de crise infinie ?</i>	32
2. <i>Quelles pistes pour en sortir ?</i>	33
3. <i>L'enchaînement des causes...</i>	33
Chapitre 1	
Au commencement, il y a le bilan...	37
1. <i>Chez nous, c'est différent !</i>	38
2. <i>Y a-t-il un bon B.F.R. ? Un mauvais B.F.R. ?</i>	39
3. <i>Quels sont les enjeux ? Quels sont les gains potentiels de la mise en place d'un plan d'actions de réduction et d'optimisation du B.F.R. ?</i>	40
4. <i>Toujours pas convaincus ? Encore des sceptiques ?</i>	41
5. <i>Situation 1 – L'entreprise fait cette année (N) des pertes significatives.</i>	42
6. <i>Situation 2 – L'entreprise fait cette année (N) des profits exceptionnels...</i>	43
7. <i>Situation 3 – L'entreprise fait cette année (N) des profits normaux mais est rachetée par un fonds d'investissement...</i>	44
Chapitre 2	
Bonne nouvelle à la direction financière !	47
1. <i>Le temps</i>	48
2. <i>L'espace</i>	49
3. <i>Les comportements</i>	50
Chapitre 3	
Pour vous, B.F.R. rime avec ?	
Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur le B.F.R. sans jamais oser le demander !	51
Chapitre 4	
Tordre le cou à vingt idées reçues sur le B.F.R. !	57
1. <i>Tordre le cou à vingt idées reçues sur le B.F.R. !</i>	59
Chapitre 5	
Les sept péchés capitaux	
Les sept difficultés rencontrées le plus fréquemment dans les entreprises à propos du cash et de la trésorerie opérationnelle	71
1. <i>Perte de contrôle/absence de visibilité sur la trésorerie à court terme</i>	72

2. Perte de contrôle (suite)/entreprise qui ne sait pas ou plus si elle gagne ou si elle perd de l'argent...	72
3. Très/trop grande confiance du management dans son business plan (élevé quasiment au statut de « dogme »).....	73
4. Opérations de croissance externe/acquisitions mal maîtrisées.....	73
5. Investissements long terme/moyen terme financés par la trésorerie opérationnelle.....	74
6. Saisonnalité des activités (ventes, achats et production) mal maîtrisée.....	74
7. Effets pervers de certains financements.....	75
Chapitre 6	
Douze recettes pour sécuriser sa trésorerie.....	77
Chapitre 7	
Quinze leviers pour optimiser sa trésorerie !	
Du contrôle de gestion au pilotage par le cash !.....	79
Chapitre 8	
Balance âgée, mon amour !	
Balance âgée, je t'aimerai toujours.....	91
1. Flash-back sur les années de crise... et la tournée « Le retour des fondamentaux ! ».....	92
2. Plus de 60 % des dirigeants ne sont pas « confortables » avec leur balance âgée.....	92
3. Trois exemples de balances âgées.....	93
4. Trucs et astuces !.....	95
4.1 Rappel sur la sinistralité.....	95
4.2 Vos objectifs à partir d'aujourd'hui.....	95
4.3 La balance âgée ne répertorie les créances que lorsqu'elles sont facturées.....	96
4.4 Y a-t-il une arme absolue pour optimiser la gestion de ses comptes clients ?.....	96
4.5 La force du téléphone.....	96
4.6 En synthèse, c'est quoi un bon client ?.....	97
Chapitre 9	
Créer une « culture cash » dans l'entreprise	
En cent jours, c'est possible !.....	99
Chapitre 10	
Prévention des difficultés des entreprises.....	105
1. Rappel de quelques chiffres.....	106
2. Le mur de la dette n'est pas une fiction. C'est une réalité !.....	106
3. Quels sont les modes usuels de traitement préventif des difficultés ?.....	107

4. Quelques spécificités des entreprises sous LBO : la difficile conciliation d'intérêts opposés !	108
5. Des P.M.E. à bout de souffle	109
6. La dure loi des statistiques sur les défaillances d'entreprises	109
7. Les négociations contractuelles individuelles ou collectives	110
7.1 Le mandat <i>ad hoc</i>	111
7.2 La conciliation	112
7.3 La procédure de sauvegarde	113
7.4 Synthèse des dispositifs préventifs et retour d'expérience	114
Chapitre 11	
L'indispensable prévision de trésorerie	117
1. Préliminaire	118
1.1 Pourquoi faire des prévisions de trésorerie ?	118
1.2 Pourquoi faut-il toujours mettre la comptabilité à jour ?	118
2. La prévision de trésorerie, c'est maintenant !	120
Chapitre 12	
Votre direction financière est-elle sous contrôle ?	127
1. Préambule – La montée en puissance des organisations matricielles	128
2. Définition R.H. de la mission du directeur financier	130
3. Définition « pragmatique » de la mission du directeur financier	130
Chapitre 13	
Pousser la logique jusqu'au bout...	
Faut-il dématérialiser le DAF ?	135
1. Rappel du contexte	136
2. L'entreprise sans DAF ? Quelques dérives possibles...	136
3. Le vrai travail du DAF	137
4. Le cas particulier de l'entreprise sous LBO	138
5. La solution : rematérialiser la direction financière...	138
6. Quelles priorités pour les CFO ?	139
7. Synthèse : CFO, un beau métier ! Un métier d'avenir !	140
Chapitre 14	
Objectif restructuring !	143
1. Introduction – Le cas « UBU Lab Biotechnologies »	144
2. La première opération de restructuring en vingt-cinq questions	146
3. La première opération de restructuring en vingt-cinq questions et vingt-cinq réponses	151

Chapitre 15**L'art de la guerre...**

Faut-il élaborer un business plan ?	167
1. <i>La modélisation</i>	168
2. <i>La maturation</i>	168
3. <i>La friction entre la théorie et la pratique... La friction des circonstances...</i>	168
4. <i>La pensée chinoise : détecter et non projeter...</i>	169
5. <i>Le non-agir comme vertu stratégique ?</i>	170
6. <i>Peut-on concilier les deux pensées stratégiques ?</i>	171

Chapitre 16

Que faire pour que mon banquier m'aime ?	173
1. <i>Que faire pour que mon banquier m'aime ?</i>	174
2. <i>Cas pratique NEGOMOB</i>	176
3. <i>Cas pratique COSMETO</i>	177
4. <i>Négocier avec son banquier ? Optimiser la relation entreprises/banques !</i>	178
4.1 <i>Construire la relation sur le long terme</i>	178
4.2 <i>Connaître les services de votre banque et les services des filiales de votre banque</i>	179
4.3 <i>Frais et flux : connaître et négocier ses frais, ses coûts et ses tarifs bancaires</i>	179
5. <i>Les points clés d'une demande de financement</i>	180
6. <i>Synthèse sous forme de plan d'actions</i>	181

Chapitre 17

Le management de transition : une solution pour franchir un cap exceptionnel et faire un saut qualitatif...	183
1. <i>Le profil des managers de transition</i>	184
2. <i>Une fonction multifacette...</i>	185
3. <i>Les conseillers ne sont pas les payeurs...</i>	186
4. <i>Qui fait le diagnostic ?</i>	186
5. <i>Le risque d'erreur de casting</i>	187
6. <i>L'obsession de la performance</i>	187
7. <i>Le passage de témoin</i>	187
8. <i>Le long chemin qui mène au management de transition...</i>	188
9. <i>Pourquoi le management de transition est-il approprié aux situations de crise ?</i>	190

Chapitre 18**Temps court, temps long ! Réduire les dépenses ou investir ?**

Comment les directions générales préparent la sortie de crise ?	193
1. <i>Comment se préparent-ils ? Que nous demandent-ils ?</i>	194
2. <i>Tout faire soi-même n'est peut-être pas la solution ? Attention au combat de trop !</i>	194
3. <i>L'immobilier, levier d'optimisation des coûts et vecteur de motivation et de changement</i>	195
4. <i>LBO : les leçons de la crise !</i>	196
5. <i>Les gisements traditionnels de productivité sont-ils épuisés ? Non !</i>	196
6. <i>La nouvelle donne : Quel nouveau champ des possibles ?</i>	198
7. <i>Sortir de la logique « Tout est un coût » et mettre en place une véritable démarche d'amélioration continue... au profit de la performance globale</i>	198

Chapitre 19**Fini le bling-bling ! C'est quoi un DAF normal ?**

Fini le bling-bling ! C'est quoi un DAF normal ?	201
1. <i>Fini le bling-bling ?</i>	202
2. <i>Promouvoir le « vrai » travail ?</i>	202
3. <i>C'est quoi un DAF « normal » ? Le « vrai » travail du CFO ! Bien choisir son CFO...</i>	203
4. <i>« Vrai » travail ou « vraie » fête du travail ? Changer l'ambiance à la direction financière ! Vers un CFO plus « festif » ?</i>	203
5. <i>La guidance par la ressemblance...</i>	204
6. <i>Le CFO doit se concentrer sur les « délivrables », c'est-à-dire sur la production... C'est quoi la production d'un CFO ?</i>	205

Chapitre 20**Du Métro DAF à l'Über DAF !**

Du Métro DAF à l'Über DAF !	207
1. <i>Bienvenue au DAF nouveau !</i>	208
2. <i>Vive le DAF curieux, en mouvement, qui écoute et qui observe !</i>	208
3. <i>Vive le DAF manager de ressources internes et externes !</i>	209
4. <i>Quel directeur financier êtes-vous ? Quel directeur financier souhaitez-vous être ?</i>	209

Postface par Christophe CAUPENNE	211
---	-----

Annexe 1 – Quelle dimension stratégique du cash ?	215
--	-----

1. <i>Changer de regard sur les réserves de cash</i>	216
2. <i>Les réserves de cash : bien plus qu'un « coussin de précaution »</i>	216
3. <i>Impact des réserves de liquidités sur les parts de marché</i>	216
4. <i>Effet du cash sur la valeur de la firme</i>	217

Annexe 2 – Douze innovations technologiques	219
Annexe 3 – Faites du sport !	221
Annexe 4 – L’A.D.N. du CFO !	225
Annexe 5 – Et si nous choissions l’optimisme ?	227
Annexe 6 – La bonne distance entre le DAF et le D.G. ?	229
Annexe 7 – Le <i>chronos</i> ou le <i>kairos</i> ?	231

Compléments en ligne :

- vidéo de David Brault
- vidéos de Patrick Chauvel et Christophe Caupenne
- vidéos des témoins
- test d'autoévaluation
- cas complémentaires

Renseignements et code d'accès sont indiqués dans l'ouvrage, au verso de la couverture.

Gérer les crises financières dans les entreprises

Depuis 2008, les **crises se succèdent**. Toutes les crises ne sont pas d'origine financière mais toutes ont des conséquences sur les finances et sur la trésorerie des entreprises. Nous avons ainsi, dans les entreprises, vocation à vivre de crise en crise : crises économique, monétaire, du coût des matières premières, de liquidité, de solvabilité, de management, de performance, de confiance des actionnaires, des clients ou des salariés... La **mondialisation** et la **frilosité accrue des banquiers** accentuent les **incertitudes** pesant sur l'économie. Les informations à traiter, les risques à anticiper sont en très forte augmentation. Les équipes de management, aidées de leurs conseils, s'organisent pour **diversifier leurs sources de financement et optimiser la gestion de leur trésorerie**.

La plupart des responsables d'entreprises ont déjà rencontré à plusieurs reprises ces problématiques et traversé – en sortant indemnes ou pas – des crises financières. Il n'en demeure pas moins que, dans un monde qui évolue de plus en plus vite, ils ont en permanence besoin de **repères** au sujet de **l'anticipation et de la gestion des crises financières**, de **confronter leurs expériences** à celles de professionnels aguerris et d'**enrichir leurs bonnes pratiques** pour s'organiser de manière agile et structurée, et surtout pour passer à l'action.

Au cours des 10 dernières années, l'auteur a accompagné sur le terrain plus de 400 entreprises de tous secteurs et de toutes tailles dans des situations de crise ou de situations financières dégradées, ceci dans plus de 25 pays. L'objectif de cet ouvrage, outre de rappeler un certain nombre de fondamentaux méthodologiques, est de partager cette expérience et de faire bénéficier le lecteur d'un panorama très large de situations concrètes rencontrées par les équipes opérationnelles sur le terrain.

David BRAULT



Diplômé de Sciences Po Paris et titulaire d'une maîtrise en droit des affaires, David Brault a démarré sa carrière dans un grand cabinet d'audit anglo-saxon. 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 10 ans plus de 400 missions en France et à l'international, avec une équipe de 100 managers expérimentés. La plupart de ces missions ont été réalisées 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. David Brault est membre de la DFCC (Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion), de l'AFTE (Association Française des Trésoriers d'Entreprises), de l'IFA (Institut Français des Administrateurs) et de l'AFIC (Association Française des Investisseurs en Capital). Il a participé à la rédaction de nombreux articles et ouvrages sur les fusions-acquisitions, la finance et le management.

Comptabilité, contrôle & finance

L'objectif de cette collection est double :

- offrir une série de manuels d'enseignement supérieur couvrant l'ensemble des champs de la finance d'entreprise et de marchés :
 - comptabilité générale ou financière
 - comptabilité analytique et de gestion
 - analyse des états financiers et audit
 - contrôle de gestion
 - fiscalité...
- accueillir les chercheurs et les spécialistes dont les publications intéresseront les praticiens et les cadres d'entreprise.

GERCRIPACK

ISBN 978-2-8041-7496-5

ISSN 1373-0150

www.deboeck.com

