

# DAF et Gouvernance II

Jeudi 29 Septembre 2011- Pavillon Gabriel – Paris 8<sup>ème</sup>

Un grand merci et un grand bravo à nos 5 intervenants qui ont dressé avec brio le portrait robot du Directeur Financier du 21<sup>ème</sup> siècle. Chacun a parlé avec ses tripes. Oui le métier de CFO a évolué avec la crise ! Oui il a un avenir ! Oui on peut s'y épanouir !

## Quel Directeur Financier idéal pour la reprise ou pour la

« **reprise** » ?

### Morceaux choisis

« Avant tout quelqu'un qui ait du **courage**. Le courage d'affronter les opérationnels et de les challenger ... »

« **Quelqu'un qui sorte des datas...** »

« **Qui montre l'exemple** en participant à l'effort de réduction de coûts y compris à la DAF ... »

« 25 ans d'expérience m'ont convaincu que la Gouvernance est avant tout **une question d'hommes...** »

« Prudence, optimisation de la performance, travail d'équipe ont été mes 3 principales priorités depuis 2008... »

« Nous avons développé toute une batterie de couvertures : change, métaux rares, matières premières... »

« Nous réservons toujours une partie de notre cash pour des éventuelles opérations de croissance externe... »

« Depuis la crise mon rôle a considérablement évolué, agissant en permanence dans deux registres différents :

- travail transversal sur les contrôles internes,
- leader sur le cash. »

« L'alignement avec le CEO sur ces sujets m'a été indispensable. »

« **Le DAF doit avant tout être un communicant.** »

« Tout est une question de management. »

« Le partage est la règle d'or. »

« Je n'ai jamais imaginé qu'un jour je deviendrais DG. Les choses se sont faites naturellement. »

« Dans un LBO, c'est une course contre la montre. »

« **Le rôle du DAF est tout sauf statique.** »

« Au démarrage mon rôle a consisté à mettre la société à l'abri, à développer un capital confiance vis-à-vis des actionnaires, des banquiers, de l'interne et de l'externe. Une fois cette phase « crédibilité » installée on peut se donner un rôle d'entrepreneur.

Aujourd'hui, je traite des sujets d'arbitrage, d'**équilibre** et d'allocation des ressources.

Arbitrage entre :

- Siège et Filiales,
- France et international,
- Développeurs et éleveurs.

L'objectif est de veiller à ce que l'ambiance générale soit saine et propice au développement. »

« Au fil des années la structure du reporting a significativement évolué. Nous sommes passés d'un reporting très financier à un reporting plus opérationnel. Les opérationnels sont demandeurs de reporting et de business reviews. »

« Chez nous la Finance, le CASH, cela se passe sur le terrain ... »

« Dans une entreprise très décentralisée, la participation au capital de la société de plus de 250 cadres du Groupe nous a particulièrement aidé à mettre en place **la Culture CASH** ; et au-delà de la Culture CASH, une culture d'**engagement**. Quand l'un de nous a une difficulté, les autres l'aident. »

« Dans notre métier (contrats à long terme), l'analyse préalable des risques financiers est au cœur de tout. Se tromper sur un chiffre dans un Business Plan ou dans un appel d'offre peut avoir des conséquences très graves. Nous passons beaucoup à faire de la **pédagogie** sur le terrain pour que cette nécessité de maîtriser les risques soit partagée par tous. »

« La **loyauté** est écrite dans les gènes du DAF. C'est non négociable. »

« Il y a 3 manières d'appréhender son métier de DAF :

- un expert,
- un généraliste inféodé au CEO,
- un manager capable quand c'est nécessaire de **bouger les lignes** en interne et en externe et d'**alerter** les actionnaires.

J'envisage mon rôle exclusivement dans le cadre de la dernière proposition. »

Merci encore à tous pour ce parler vrai !

David BRAULT