

passeport**cash**

Pour maîtriser ses comptes

L'insuffisance du cash est bien souvent le maillon faible parmi les fondamentaux de la gestion des entreprises. Pourtant l'optimisation du cash permet de lever des fonds pour soutenir la croissance à long terme. Mais comment procéder pour intégrer ses techniques dans les process de l'entreprise?

Bien des entreprises ont des difficultés pour lever du cash et assurer leur bon fonctionnement. Et pour cause, leurs encaissements ne sont pas bien gérés. Qu'il s'agisse de l'encaisse immobilisée dans les comptes clients ou dans le sur-stockage, ou encore celle qui dort dans des comptes bancaires à faible rendement ou dans des placements à court terme, c'est toujours difficile de produire du cash-flow. Rares sont les entreprises qui parviennent à optimiser leurs encaissements.

Et, selon David Brault, directeur associé d'Objectif Cash, cabinet spécialisé en Direction Financière Opérationnelle & Management de Transition, «*beaucoup de chefs d'entreprises voient leur cash fondre mais ne savent pas comment reprendre la main*». Souvent ces entreprises veulent savoir ce qui se cache derrière cette surconsommation de cash (comptes clients et stocks qui montent, pertes annoncées ou pas, etc.). En plus des problèmes classiques que la fonction financière est amenée à traiter, de nombreux risques existent aujourd'hui: stratégiques, géopolitiques, opérationnels, écologiques ou juridiques. Les directeurs financiers qui sont au carrefour de toutes les interactions de l'entreprise doivent faire preuve de plus de proactivité pour antici-

per les changements, adapter leurs organisations et contribuer à la transformation des opérations ou des business-modèles.

dopersatrésorerie

Pour relever tous ces défis auxquels doit faire face la direction financière, David Brault qui est aussi coauteur de l'ouvrage «Objectif Cash», propose un certain nombre d'actions pour assurer du cash à l'entreprise. Selon lui, l'optimisation du cash constitue la clé de voûte d'une gestion saine de l'entreprise. Pour y parvenir, il conseille de mettre en place un programme que l'entreprise peut adapter en fonction de son secteur d'activité, de sa taille, etc. Dans cette recherche de «quick wins», il y a lieu de s'appuyer sur quatre décisions de bon sens et qui ne coûtent pas grand-chose à l'entreprise. Ces décisions concernent tout d'abord le recouvrement amiable à travers la mise en place de réunions et de reporting hebdomadaires. Il y a aussi la mise en place de relances avant échéance avec une formation des comptables et une généralisation de l'utilisation du téléphone dans le processus de relance. La solution passe également par des relances contentieuse et précontentieuse, mais aussi par l'accélération de la facturation et du traitement des litiges. Le directeur financier est



Il faut maîtriser ses comptes pour ne pas manquer de cash.

Quelques leviers pour optimiser le cash

- Eliminer les dépenses inutiles;
- Réduire au minimum les charges fiscales;
- Éviter le financement de dernière minute à des taux élevés;
- Transformer les frais fixes en frais variables;
- Maintenir les stocks au plus bas niveau possible;
- Louer au lieu d'acheter;
- Faire une prévision de trésorerie;
- Faire du recouvrement.

un acteur important dans ce processus. Et comme le disait Arturo Toscanini: «*Il y a deux sortes de chefs d'orchestre: ceux qui ont la partition en tête et ceux qui ont la tête dans la partition*». Pour la direction financière c'est pareil. Et selon David Brault, un directeur financier passe au moins 30% de son temps à se préoccuper du cash. Cela inclut la relance des clients, le traitement des litiges, l'élaboration des prévisions de trésorerie, la gestion des stocks, la relation avec les banquiers, etc. Il souligne que «*le directeur financier doit être capable de sortir toutes les semaines une balance âgée (balance des créances clients classées par antériorité de soldes) qui soit fiable et qui permette de répartir le travail de recouvrement entre la comptabilité et les commerciaux, de faire des points d'avancement et aussi de mettre en place des relances avant l'échéance*».

Mais il y a toujours des choses à faire pour optimiser les finances de l'entreprise. Et pour cela, la direction financière peut intervenir sur la gestion de la trésorerie et des liquidités, l'optimisation du BFR, la

réduction du point mort et des coûts en général, la capacité à sortir des chiffres rapidement, la capacité à négocier, la rationalisation continue des processus, etc.

agir pour plus de cash

Les «quick wins» qui découlent d'une optimisation de la gestion du cash sont nombreux. Le succès de la direction financière repose sur sa capacité à évaluer rapidement la situation réelle de l'entreprise (les faits) et à communiquer ceux-ci au management et aux actionnaires dans un format simplifié que les opérationnels peuvent s'approprier. Mais souvent, le directeur financier n'ose pas communiquer les vrais chiffres, ou le fait trop tard. Sans référentiel, sou-

vent livrés à eux-mêmes, fonctionnant en vases clos du fait d'agendas surchargés, les directeurs financiers ont rarement quel qu'un avec qui parler ou avec qui se «benchmarker». Pour être à la hauteur, il faut savoir se passer de certaines tâches pour mieux se recentrer sur son cœur de métier, notamment pour élaborer des tableaux de bord qui reflètent les performances réelles de l'entreprise (activité par activité) en proposant par exemple au management des analyses de la marge brute et du BFR associé sous différents critères: par produit, par client, par équipe de vente, par géographie des ventes, par réseau de distribution, par origine des commandes, etc. Au delà de tout, le cash est un indicateur de la bonne santé financière de l'entreprise. De combien de cash l'entreprise dispose-t-elle pour laisser «passer l'orage», ou se restructurer? Lorsqu'on connaît la situation précise du niveau de cash (et d'endettement aussi), le rythme de consommation de cash des derniers mois, on sait exactement de combien de temps on dispose

pour se restructurer ou s'améliorer. Avoir l'information en période de crise est essentiel! C'est le principal rôle des directeurs financiers de donner et de mettre à jour ce type d'information.

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 claires et de les faire partager avec leurs directions générales. Et ce, afin d'éviter de devoir tout faire en même temps et donc d'échouer ou de lâcher prise au bout de quelque temps. ■

Par Ibrahim Souleymane

avis d'expert



David Brault
Directeur associé d'Objectif Cash

Le cash est un baromètre de la bonne gestion de l'entreprise. En période de crise, les entreprises qui ont bien géré leur cash et qui en disposent peuvent faire de bonnes affaires, jusqu'à même racheter leurs concurrents. Pour optimiser les liquidités, à court terme, le cocktail gagnant c'est: la comptabilité à jour, la balance âgée diffusée toutes les semaines dans l'entreprise, l'exemplarité du directeur financier, les réunions hebdomadaires pour faire le point avec les commerciaux, la relance avant l'échéance des clients les plus récalcitrants (voire de tous). A ce titre, le directeur financier pourrait même donner l'exemple et prendre lui-même son téléphone pour appeler les clients qui ne payent pas. A moyen terme, une solution peut être celle de ne commissionner les commerciaux que sur le chiffre d'affaires effectivement encaissé.