

Le Plan VIGICASH

15 priorités d'actions pour faire plus de CASH et sortir plus forts de la crise ...



Par André Chanu

Croissance ou crise, crise et croissance ? Un seul mot d'ordre pour les responsables des entreprises : «Retour impératif aux fondamentaux de la gestion financière !»

Tirées par la croissance ou rattrapées par la crise financière, les équipes dirigeantes des entreprises doivent rester concentrées sur les fondamentaux de la gestion, avec un indicateur majeur, le niveau du cash disponible pour faire face soit aux appétits de la croissance (qui, comme chacun le sait, consomme du cash du fait du Besoin en Fonds de Roulement), soit aux risques de la crise financière mondialisée, et parfois pour faire face aux deux en mêmes temps ! C'est par gros temps que l'on peut juger de la solidarité et de l'efficacité d'un équipage. Il arrive qu'en cas de tempête, certaines équipes, même les meilleures, se crispent ou se désunissent devant les enjeux ou les difficultés.

La force d'un diagnostic objectif et indépendant...

Les actionnaires ou les dirigeants qui font appel à des managers de transition comptent sur l'objectivité d'un diagnostic indépendant – la force de

l'œil extérieur -, leur implication et leur disponibilité totales pour alléger le stress de l'équipe touchée par les difficultés et leur expérience pour donner l'impulsion suffisante afin que l'équipe en place reprenne la main le plus rapidement possible.

Les deux ou trois premiers jours d'intervention des managers de transition sont capitaux. Ils doivent non seulement comprendre et analyser la situation, mais, plus encore, ressentir quasi physiquement le contexte humain, sociologique et professionnel qui conditionne le succès du futur plan d'action à court terme à bâtir avec l'équipe en place.

Forts d'une expérience collective de plus de trois cents missions au cours des cinq dernières années, les managers de transition d'Objectif CASH mettent en œuvre, directement avec le directeur général ou le responsable financier, un premier diagnostic, en quinze questions-clés. En illustrant chaque question de situations qui vont d'un contexte très défavorable (évaluation 1/5) aux meilleures pratiques (5/5), chaque responsable opérationnel ou financier peut situer les points forts et les points faibles de son organisation. Ce diagnostic dynamique et interactif – appelé Plan

VIGICASH– est ensuite présenté et validé par les principaux acteurs de l'entreprise afin de s'assurer non seulement d'une adhésion mais, plus encore, d'une appropriation, chacun dans son domaine de compétences ou de responsabilités.

«Un dessin vaut mieux que mille mots», disent les pédagogues et les stratèges militaires. C'est pour cette raison que l'évaluation de la situation, vue dans un premier temps sous l'angle de la fonction financière, est présentée sous forme de scores et de graphiques. En dessous d'un score de 40 points sur 75 (maximum possible), l'expérience d'un grand nombre de situations rencontrées sur le terrain démontre qu'il est urgent d'agir...

A la recherche des «quick wins»... c'est-à-dire aller à l'essentiel !

La résistance d'une chaîne dépendant de celle des maillons les plus faibles, les évaluations débattues et validées de niveau 1/5 ou 2/5 mettent en évidence ces maillons faibles. Comme l'urgence est partout, l'équipe en place va pouvoir se concentrer au début, sans se disperser, sur seulement trois à cinq priorités au maximum – les « quick wins » -, pour relever les évaluations les plus faibles, à

un niveau plus acceptable à court terme (3/5 au minimum, voire 4/5). Ces objectifs simultanés et concentrés sur trois à cinq actions bien précises sont l'amorce du retour aux fondamentaux de la gestion financière de l'entreprise. Tous les acteurs-clés de l'entreprise sont impliqués : commerciaux et «productifs», mais aussi l'administration des ventes, la logistique ou les transports, soutenus par les fonctions « supports » de la comptabilité, de la trésorerie, du système d'information et du contrôle de gestion. Tous les services contribuent à la mise en œuvre des bonnes pratiques (gains de temps, recherche d'économies, mise en œuvre de réunions transverses ou d'un management plus participatif, etc).

Objectif Numéro 1 : Pédagogie. Il s'agit d'abord de rendre les équipes permanentes autonomes et de leur repasser la main rapidement ...

Toujours en lien avec la direction générale, le manager de transition aide à sélectionner les bonnes priorités (les « quick wins »). Il veille à la mise en ordre de bataille des forces de l'entreprise, à la cohérence des plans d'action entre eux. Il aide à mettre du rythme dans les plans d'action en mettant lui-même la main à la pâte...Il met en place les instruments de mesure de la performance des plans d'actions afin de répondre à la question suivante : «Si nous sommes bons, comment le saurons-nous ?». Quand les premiers résultats positifs arrivent, il sait s'effacer et repasser le témoin à l'équipe permanente, beaucoup plus soudée qu'à son arrivée, avec un moral tout neuf, et qui est désormais en mesure de consolider, sans aide extérieure, les premiers résultats du plan d'action à court terme.

Le graphique ci-dessous permet de visualiser de façon synthétique le diagnostic en 15 questions-clés du plan «VIGICASH», la détermination des «quick wins» et leur évolution projetée à court terme (2 à 3 mois). ■

(*) Manager de transition d'Objectif CASH

questionnaire à compléter dans les 2 premiers jours d'intervention, puis à valider sous huitaine		0	1	2	3	4	5
		très faible		moyen		excellent	
1.1	Dans votre entreprise, votre comptabilité est-elle à jour ? Quick Win1			2	3		
1.2	Dans votre entreprise, savez-vous où vous gagnez et où vous perdez de l'argent ?					3	
1.3	Dans votre entreprise, disposez vous d'une prévision de trésorerie ? Quick Win2			2	3		
1.4	Depuis le démarrage de la crise, quel est le rôle de la direction générale dans votre entreprise ?					4	
1.5	Depuis le début de la crise, y-a-t-il eu une évolution du rôle de la Finance dans votre entreprise ?				3		
1.6	Quelle est la structuration du comité de pilotage du plan de sortie de crise [de trésorerie] ?			2	3		
1.7	Quelle utilisation est faite de la balance âgée dans votre entreprise ?			2			
1.8	Comment communiquons-nous avec les clients qui ne nous payent pas ? Quick Win3				3	4	
1.9	A quels moments relançons-nous les clients ?		1		3		
1.10	Quelles relations avons-nous avec nos fournisseurs (dont la société mère) ?					3	
1.11	Quelle politique adoptons-nous sur les stocks ? Quick Win4			2	4		
1.12	Quelles relations avons-nous avec nos banquiers ?					3	
1.13	Comment récompensons-nous les "bons joueurs" de notre équipe en période de crise ? Quick Win5			2	3		
1.14	Quel suivi de la performance commerciale avons-nous mis en place ?			2			
1.15	La recherche de nouveaux financements est-elle lancée ?		1		3		
35	TOTALISATION DES REPONSES DU DIRECTEUR FINANCIER	0	2	14	15	4	0
48	Effets escomptés des 5 Quick-Wins sur l'évaluation initiale "à chaud"	0	0	0	36	12	0
75	sur un total maximum possible de	1	2	évaluations initiales à améliorer en 2 ou 3 mois			