

Cash: La course au recouvrement

- Une façon d'améliorer le flux de trésorerie des entreprises
- La «culture cash» de plus en plus répandue

Depuis le début de la crise, de plus en plus de PME, marquées par la baisse des crédits bancaires, voient leur cash fondre comme neige au soleil. Une situation fortement pénalisante pour les entreprises, puisque c'est essentiellement le flux de trésorerie circulant en leur sein qui permet d'en mesurer la performance économique. «Le cash, c'est à la fois un flux, mais également un solde. Il permet de parer aux exigences des actionnaires tout en palliant les dépenses imprévues», fait remarquer David Brault, fondateur du cabinet de management Objectif Cash. Face à ce constat, toutes les entreprises, et pas uniquement celles en difficulté, sont directement concernées par la gestion du cash. Il en va de leur indépendance financière et de leur capacité à investir et à



se désendetter. «Une entreprise qui ne dispose pas d'une culture cash efficace ne parviendra jamais à assurer une réduction de ses coûts», ajoute Brault. Les actionnaires, de plus en plus conscients de l'importance du cash, commencent déjà à prendre leur situation en main. L'environnement des affaires, étant très pollué par les problèmes d'impayés et de retards de paiement, la maîtrise de la trésorerie est plus que jamais devenue un facteur critique dans la compétitivité inter-entreprises. C'est pourquoi la rapidité dans le recouvrement des impayés pouvant générer du cash (et du coup effectuer des améliorations rapides dans la trésorerie) prend des allures de modèle de bonne gestion. Et c'est le directeur financier qui reste le principal «pilote» de toute la procédure de recouvrement. Ce dernier est amené à sortir de son bureau pour aller au-devant des opérationnels. «La bataille du cash se gagne en grande partie sur le terrain, grâce aux opérationnels, notamment les commerciaux, les chargés de relance et les gestionnaires de stocks», indique Brault. Les meilleurs résultats sont de fait obtenus lorsque les opérationnels travaillent de concert, de façon transversale et non cloisonnée, accompagnant leur stratégie par des actions de relance et de pré relance systématiques.

Pour Brault, un bon cadencement des actions dans le temps est l'une des principales clés de réussite dans le recouvrement du cash. Dans une première période, seront diagnostiquées les actions urgentes à accomplir. C'est également la phase où sont jaugées les lacunes au niveau des outils de gestion, telles l'absence d'une comptabilité analytique ou les prévisions inexactes de trésorerie. La seconde période marque plutôt une réflexion approfondie sur les marges. Durant celle-ci, le directeur financier est amené à faire valider les décisions les plus importantes par la direction générale pour intervenir en amont.

Mohamed MOUNADI