



Le Plan VIGICASH : 15 priorités d'actions pour « faire » plus de cash et sortir plus forts de la crise...

David BRAULT

Fondateur d'Objectif CASH, spécialiste de la Direction Financière Opérationnelle & Management de Transition

david.brault@objective-cash.com Tel : 06 07 78 70 87

www.objective-cash.com

« Nous faisons – 30 % sur le carnet de commandes par rapport à l'année dernière ! Comment nous ajuster ? »

La crise fait peser sur les dirigeants et les investisseurs une gestion très complexe des priorités. Ces priorités peuvent paraître parfois conflictuelles entre elles. D'un côté, il faut parer au plus pressé et gérer les urgences (elles sont très nombreuses en ce moment !) et de l'autre, il faut éviter la tentation du repli, en n'oubliant pas de réformer, de donner des perspectives et de préparer un projet à moyen terme pour « après la crise ». Car si personne ne sait quand « nous sortirons de la crise » tous s'accordent à dire que « nous en sortirons un jour ». Aussi faut-il dès maintenant anticiper la reprise en mettant en place une organisation plus efficace et ainsi être prêts à saisir des opportunités.

Travailler dès maintenant à la sortie de crise par la mise en place d'une organisation « allégée en coûts fixes », qui soit plus efficace et plus productive ne répond pas à la demande ambiante de plus de « visibilité » pour l'avenir. C'est un fait. En revanche, c'est déjà disposer d'un avantage compétitif sur ses concurrents.

Parfois les actionnaires ont le désir de réformer mais, par manque d'informations pertinentes ou de chiffres clé, ils ne savent pas par quoi commencer...ou pire ils reçoivent les informations quand il est trop tard ...

La crise c'est aussi l'occasion de ressortir le vieux débat « Rupture ou continuité ». Il y a des moments où la rupture est nécessaire et c'est le cas maintenant. Il faut également, et ce n'est pas antinomique, des professionnels de la continuité pour gérer le système derrière les phases de rupture. Les méthodes qui traditionnellement échouent sont celles où le « central » impose sans concertation des solutions à la base. Les méthodes qui réussissent sont celles qui consistent à travailler avec les gens du terrain, à les écouter et à leur faire accepter par la concertation les phases de rupture ou de continuité.

Préambule : Verbatim de ce qui se dit dans les entreprises depuis Septembre 2008

Nos missions dans les entreprises nous ont permis d'entendre depuis Septembre 2008 partout les mêmes choses.

1- Les dirigeants disent :

*« Nous traversons une crise passagère de trésorerie. Heureusement elle n'est que passagère car notre reporting est bon et notre business plan est encore meilleur...
Notre direction financière n'est pas du tout au niveau ; elle n'a pas anticipé la crise...
Nos actionnaires ne veulent pas remettre de l'argent. Ils ne comprennent pas notre business modèle et encore moins notre stratégie.
Nos banquiers ne nous aiment pas.
Cela fait quinze ans que je suis dans le métier ; nous n'avons pas besoin de contrôle de gestion. J'ai tout dans la tête.
Chez nous c'est différent. Dans notre activité on ne peut rien prévoir à l'avance ; ni le CA ni les prises de commandes... »*

- ➔ Déni de gravité de la situation
- ➔ Pas d'envie de passer à l'action

2- Les directeurs financiers disent :

*« Les commerciaux font n'importe quoi.
La comptabilité n'est pas à jour.
Le système d'information ne marche pas.
Heureusement par miracle les plus et les moins se compensent.
Dans notre activité on ne peut pas modéliser la prévision de trésorerie.
Et pourtant nous sommes surchargés de boulot.»*

- ➔ Lassitude ; Démotivation des équipes
- ➔ Problèmes mal posés ; consommation de ressources ; dispersion

3- Les actionnaires disent :

*« C'est inacceptable de constater que les plus et les moins se compensent...et que personne ne nous l'ait dit. Que fait le Directeur Financier de ses journées ?
Pour nous ce n'est pas la même chose : + 1000 – 1020 = - 20 et + 100 – 120 = - 20.
Nous devons supprimer tous les foyers de pertes. Nous voulons comprendre ce qui se passe. »*

- ➔ Peur d'être surpris, de découvrir quelque chose ou qu'on leur cache quelque chose
- ➔ Manque d'information fiable pour agir

Le plan Vigicash : 15 questions pour « auto évaluer » votre organisation en temps de crise ...

Pour chacune des 15 questions suivantes, entourez la réponse (de 0 à 5) qui vous paraît la plus appropriée à votre entreprise ; 1 seule réponse possible à chaque fois.

1/ Votre comptabilité est elle à jour ?

- Nous avons 6 mois de retard en comptabilité ou nous n'avons pas de reporting mensuel. 0
- Nous avons un reporting mensuel mais il est totalement déconnecté de la comptabilité ou nous avons plus de 3 mois de retard en comptabilité. 1
- Nous avons identifié notre retard en comptabilité et nous sommes en train de prendre des mesures drastiques pour le combler. 2
- Nous avons deux mois de retard environ. 3
- Nous avons un mois de retard environ. 4
- Nous n'avons pas de retard et notre reporting mensuel est réconcilié avec la comptabilité. 5

2/ Savez vous où vous gagnez et où vous perdez de l'argent ?

- Nous n'avons ni reporting mensuel ni reporting trimestriel. 0
- Nous avons un reporting trimestriel. 1
- Nous avons un reporting mensuel mais il n'est pas réconcilié avec la comptabilité. 2
- Nous avons un reporting mensuel réconcilié avec la comptabilité qui nous donne les marges par familles de produits et principaux produits. 3
- Nous avons un reporting mensuel réconcilié avec la comptabilité qui nous donne les marges par familles de produits et principaux produits et aussi sous d'autres axes (clients, réseaux de distribution et géographie des ventes). 4
- Notre reporting est réconcilié avec la comptabilité, nous donne des marges par produits et par clients avec en plus des éléments de BFR par familles de produits et de clients. 5

3/ Disposez vous d'une prévision de trésorerie ?

- Nous n'avons pas de prévision de trésorerie ou notre activité n'est pas modélisable. 0
- Nous avons une prévision de trésorerie mais celle-ci n'est pas réconciliée avec la comptabilité. 1
- Nous avons une prévision de trésorerie réconciliée avec la comptabilité mais les prévisions pour les mois futurs sont tirées des informations contenues dans le business plan ou le budget. 2
- Notre prévision de trésorerie est réconciliée avec la comptabilité et nous avons remis à plat nos hypothèses de chiffre d'affaires et de charges pour les 3 mois futurs. 3
- Notre prévision de trésorerie est réconciliée avec la comptabilité et nous avons remis à plat nos hypothèses de chiffre d'affaires et de charges pour les 6 mois futurs. Nous avons mis en place plusieurs scenarii. 4
- Notre prévision de trésorerie est réconciliée avec la comptabilité et nous avons remis à plat nos hypothèses de chiffre d'affaires et de charges pour les 12 mois futurs. Nous avons mis en place plusieurs scenarii. 5

4/ Depuis le démarrage de la crise, quel est le rôle de la Direction Générale dans votre entreprise ?

- La Direction Générale est absente. 0
- La Direction Générale est présente mais elle passe son temps à gérer des urgences ou à arbitrer des conflits entre les différentes directions de l'entreprise ou des attitudes en interne du type « chacun pour soi ». 1
- Au-delà de la Direction Générale on sent une vraie solidarité au sein des membres de l'équipe d'encadrement mais la Direction Générale n'a pas formalisé les rôles de chacun ni ce qu'elle attend de nous en temps de crise. 2
- La Direction Générale a communiqué sur les enjeux de la crise et a organisé une réunion avec les principaux cadres à ce sujet. 3
- La Direction Générale a communiqué sur les enjeux de la crise et a organisé plusieurs réunions avec les principaux cadres à ce sujet. 4
- La Direction Générale a communiqué sur les enjeux de la crise et a organisé plusieurs réunions avec les principaux cadres à ce sujet. Elle a communiqué autour de nos nouveaux objectifs en temps de crise. Ceux-ci ont été formalisés par écrit. 5

5/ Depuis le démarrage de la crise, y-a-t-il une évolution dans le rôle de la Finance dans votre entreprise ?

- Rien n'a changé depuis le démarrage de la crise. Pire on nous a encore enlevé des ressources. 0
- La Direction Générale a maintenu nos ressources mais ne nous a rien demandé de particulier en plus. 1
- La Direction Générale nous a demandé d'élaborer un plan d'économies et de réduction du BFR. 2
- La Direction Générale nous a demandé d'élaborer un plan d'économies et de réduction du BFR mais aussi de le piloter ces plans dans la pratique sur le terrain avec les équipes opérationnelles par la mise en place d'indicateurs de suivi plus détaillés et plus stricts que par le passé. 3
- La Direction Générale a renforcé le rôle de la Finance dans le contrôle au quotidien des opérations. 4
- La Direction Générale a réaffirmé par une note le rôle primordial de la Finance pendant la crise ; c'est notamment la Finance qui vise les engagements de dépenses, les Capex, les embauches et les émissions d'avoirs au-delà d'un certain seuil et c'est la Finance qui rend compte lors du CODIR chaque semaine de l'avancement du plan « sortie de crise ». 5

6/ Quelle est la structuration du travail du comité de pilotage du plan de sortie de crise ?

- Il n'y a pas de comité de pilotage. Des réunions à géométrie variable sont organisées au cas par cas en fonction des sujets et des personnes disponibles à ce moment là. 0
- Il y a des réunions de comité de pilotage tous les mois ; elles font un peu double emploi avec le comité de direction. 1
- Il y a des réunions de comité de pilotage toutes les semaines mais celles-ci durent des heures compte tenu qu'il n'y a pas d'agenda précis et que personne n'a rien préparé. 2
- Nous avons un comité de pilotage chaque semaine avec un ordre du jour précis. Comme il n'y a pas de compte rendu de la réunion précédente nous passons beaucoup de temps à nous

- remémorer ce que nous avons dit la fois précédente. 3
- Nous avons un comité de pilotage toutes les semaines à 5 ou 6 personnes maximum à chaque fois. Celui-ci ne dure jamais plus d'une heure trente ou deux heures. Le compte rendu est rédigé et diffusé dans les 24 heures. 4
- Les comités de pilotage ont lieu à date fixe toutes les semaines. Les comptes rendus précisent qui fait « quoi » et « pour quand » en face de chaque action. Il n'y a pas de temps perdu pour le « bla bla ». Chacun peut voir en permanence l'avancement de ses tâches et de celles des autres services. Tout le monde bosse dans la même direction. 5

7/ Quelle utilisation est faite de la balance âgée dans votre entreprise ?

- Notre DSI nous a dit que c'était impossible en l'état de sortir une balance âgée du système d'information. 0
- Nous avons une balance âgée mais celle-ci ne sort qu'une seule fois par mois à l'occasion du reporting. 1
- Nous avons une balance âgée mais les commerciaux nous ont dit à plusieurs reprises que celle-ci était fautive aussi nous n'en faisons qu'un usage à l'intérieur du service Finance. 2
- La balance âgée sort toutes les semaines sur Excel et sert de base pour l'organisation de la relance des créances échues. 3
- La balance âgée sort directement du système d'information toutes les semaines et elle est diffusée systématiquement à la Direction Générale et aux équipes commerciales – avec différents niveaux d'alerte. 4
- En plus de la diffusion hebdomadaire de la balance âgée aux services commerciaux, nous avons systématiquement une fois par semaine une réunion avec le service commercial, l'ADV, la comptabilité et le service litige pour faire le point sur les dossiers en cours. 5

8/ Comment communiquons-nous avec les clients qui ne nous payent pas ?

- Nos clients sont les mêmes depuis longtemps. Les choses rentrent dans l'ordre par elles mêmes en général. 0
- Avec notre système nous apprenons très tard que tel ou tel client ne nous a pas payé. De toute manière nous avons reçu des ordres de ne jamais appeler les clients. Seuls les commerciaux peuvent leur parler. 1
- Dès que nous voyons qu'un client ne nous a pas payé à l'échéance nous envoyons une lettre. Nous n'avons pas de modèle type de lettre de relance. Chaque cas est différent. 2
- Nous avons un système de relance des clients assez sophistiqué avec une graduation dans la dramatisation jusqu'à la mise en demeure envoyée par lettre recommandée avec AR. Le système s'incrémente automatiquement à chaque nouvelle lettre et édite tout seul les lettres de relances. 3
- Nous privilégions toujours l'appel téléphonique avant d'envoyer une lettre de relance. C'est plus efficace. De plus le système permet de tracer les appels et ce que le client nous a dit à chaque fois. Si le comptable qui suit ce client est absent ou malade c'est très facile de savoir où il en est de la relance de tel ou tel client. Il suffit d'aller dans la fiche pour lire l'historique de la relation. 4
- Depuis le début de la crise, le management a exigé des quotas d'appels des clients en retard de paiement pour tout le monde. Même le management montre l'exemple. Il n'y a pas d'exception. 5

9 / A quel moment relançons-nous les clients ?

- Nous ne relançons jamais les clients. 0
- Nous relançons seulement certains clients. 1
- Nous relançons les tous les clients mais seulement après l'échéance. 2
- Nous envoyons des relevés de factures arrivant à échéance à certains clients. 3
- Nous envoyons des relevés de factures arrivant à échéance à tous les clients. 4
- Nous envoyons des relevés de factures arrivant à échéance à tous les clients et nous appelons les principaux ou ceux qui ont des difficultés économiques ou ceux qui ont l'habitude de payer en retard pour faire le point avec eux sur les factures arrivant à échéance et nous assurer que tout est en ordre. 5

10 / Quelles relations avons-nous avec nos fournisseurs ?

- Nous payons systématiquement tous nos fournisseurs en retard – nous sommes connus pour être des mauvais payeurs. 0
- Quand nous sommes justes en trésorerie comme en ce moment nous ne payons pas les fournisseurs – ce sont comme nos banquiers ; quand ceux-ci nous appellent nous ne décrochons pas le téléphone. 1
- Si nous avons un retard avec un fournisseur nous essayons de l'appeler pour donner une explication plausible. 2
- Nous sortons tous les mois une balance fournisseurs par antériorité de solde et analysons systématiquement le retard fournisseur avec les achats et la production. 3
- Nous sortons notre balance fournisseurs par antériorité de soldes toutes les semaines et décidons avec le management qui nous payons : fournisseurs stratégiques pour ne pas bloquer la production, factures les plus anciennes, etc ; notre risque est analysé en permanence. 4
- Nous sommes en contact permanent avec nos fournisseurs stratégiques ou non et avons négocié avec eux des délais de paiement plus longs. 5

11 / Quelle politique adoptons nous sur les stocks ?

- Nous n'avons pas de politique de maîtrise des stocks - c'est la production qui décide. 0
- Nous avons mis en place des réunions entre le commercial, la production et le contrôle de gestion pour optimiser le niveau des stocks – les commerciaux ne veulent pas que nous réduisions les stocks car ils ne veulent pas risquer de rater des ventes. 1
- Nous avons mis en place des stocks mini et maxi dans le système – nous recevons des alertes automatiques et les traitons au cas par cas. 2
- Nous avons non seulement fixé un objectif de réduction de stocks mais nous avons également fixé un objectif de réduction du nombre de références gérées. 3
- Nous avons renégocié avec les fournisseurs des accords selon lesquels ils maintiennent et gèrent les stocks pour nous. 4
- Nous essayons de produire à flux tendu et avons réduit les stocks de produits finis en accord avec le commercial et la production et mis plus de flexibilité dans nos productions en cas de besoin impératif de telle ou telle référence. 5

12 / Quelle relation avons-nous avec nos banquiers ?

- Ils ont demandé à nous voir mais nous avons « botté » en touche. 0
- Nous ne leur parlons jamais. Moins on les voit mieux nous nous portons. Ils ne comprennent rien à notre business. 1
- Nous avons des réunions régulières avec eux même si nous n'avons rien à nous dire. 2
- Nous avons prévu de les revoir prochainement mais nous nous sommes donnés le temps de la réflexion pour savoir quoi leur dire. 3
- Nous leur communiquons régulièrement des informations sur nos activités en plus de les voir à chaque fois que nous avons quelque chose de significatif à leur dire. 4
- Nous ne leur avons pas caché nos difficultés. Nous avons soumis nos plans, en précisant les zones d'incertitudes, et nous avons pour habitude des tenir nos engagements. Ils le savent. 5

13 / Comment récompensons nous les « bons joueurs » de notre équipe en période de crise ?

- Le management nous a dit que si nous étions en crise c'était aussi notre faute et qu'il n'y aurait cette année ni prime ni augmentation. 0
- Pour le management la crise c'est « business as usual » ou « surtout ne changeons rien ». 1
- Le management n'a pas caché les difficultés et nous a demandé de redoubler d'efforts mais n'a rien précisé sur les aspects « motivation ». 2
- Le management a insisté sur les comportements à avoir en période de crise et a promis des primes pour les personnes particulièrement performantes et des sanctions pour ceux qui baisseraient les bras ou ne joueraient pas le jeu. 3
- Le management est beaucoup plus proche du terrain depuis le début de la crise. Nous nous sentons observés et soutenus. On peut discuter et parler vrai. 4
- Le management a pris des initiatives pour raccourcir les circuits de décision et pouvoir discuter plus directement avec le terrain. Un certain nombre de personnes ont déjà reçu des promotions, des primes ou des formations. Ceux qui ne jouaient pas le jeu ont été mis sur la touche. 5

14 / Quel suivi de la performance commerciale avons-nous mis en place ?

- Chaque service est autonome – chez nous les commerciaux n'aiment pas être contrôlés. Ils ont d'ailleurs refusé de faire des prévisions cette année. 0
- Nous sommes déjà très occupés à courir après le cash toute la journée. Nous n'avons pas le temps de nous occuper en plus des commerciaux. Nous contrôlons chaque mois le CA facturé et demandons des explications en cas de variance par rapport au budget. 1
- A la demande du management nous avons mis en place des prévisions d'activité beaucoup plus serrées que par le passé. Nous mettons à jour les prévisions de CA tous les trimestres. 2
- A la demande du management nous avons mis en place des prévisions d'activité beaucoup plus serrées que par le passé. Nous mettons à jour les prévisions de CA tous les mois. Le carnet de commandes est analysé dans les détails. 3
- Nous avons mis en place des indicateurs avancés et renforcé le contrôle de gestion sur ces aspects : nombre de visites ou RV par commercial, par client, par semaine et par mois, nombre de propositions par commercial, taux de concrétisation des visites et des propositions en commandes. Les commerciaux jouent le jeu même si cela a été un peu dur au début. 4

- Les commerciaux ont accepté de revoir les bases de calcul de leur rémunération ; une partie est désormais calculée sur les marges encaissées et non plus sur le CA facturé. Tout le monde se mobilise pour le cash. 5

15 / La recherche de nouveaux financements est elle lancée ?

- Nous sommes trop occupés à maintenir les financements actuels ; nous n'avons encore rien fait. 0
- Nous sommes allés voir de nouvelles banques mais celles-ci nous ont laissé peu d'espoir. Nous sommes allés voir des fonds : même réponse. Nous regardons maintenant du côté de l'affacturage. 1
- Nous travaillons à un plan que nous présenterons prochainement aux banques. 2
- Tout le monde s'est mobilisé pour repartir sur de nouvelles bases. Notre nouveau plan à 3 ans tire les erreurs du passé. 3
- Notre nouveau plan est beaucoup plus réaliste en termes d'hypothèses de chiffre d'affaires. Il a été validé par le Directeur Financier. Les chiffres sont réconciliés avec la comptabilité. 4
- Notre nouveau plan comporte un plan de financement détaillé et une prévision de trésorerie avec plusieurs scénarios. Pour une fois on s'y retrouve. C'est clair. Il comporte un peu de souplesse pour tenir compte de l'inertie au changement de l'entreprise. Nous sommes beaucoup mieux équipés pour des négociations serrées que par le passé. 5

Vous avez répondu aux 15 questions. Totalisez maintenant les réponses (0 à 75 maximum).

- Votre total est compris entre 0 et 25 :

La situation est grave mais peut-être pas encore désespérée. Il faut vous mobiliser et mettre en place d'urgence un plan d'actions. Ce plan doit impérativement recueillir l'assentiment et le soutien de la Direction Générale pour son déploiement et son exécution au quotidien.

- Votre total est compris entre 26 et 50 :

Bravo ! Vous avez pris la mesure de la gravité de la situation. Il faut juste renforcer certains aspects du plan d'actions, ajouter quelques contrôles et surtout pousser le plan dans sa mise en œuvre concrète par les services opérationnels. C'est peut être aussi juste une question de rythme (accélérer) ou de ressources à renforcer ponctuellement aux endroits clé.

- Votre total est compris entre 51 et 75 :

Félicitations. La sortie de crise est en bonne voie. C'est peut-être le moment pour vous de former votre successeur et de regarder autour de vous dans le groupe s'il n'y a pas une autre « business unit » ou une autre filiale qui aurait besoin de vos services ou que vous pourriez aller aider.

Le Plan VIGICASH : 15 priorités pour « faire » plus de cash et sortir plus forts de la crise...

1- Faire le point

1-1- Remettre la comptabilité à jour

Il est impossible de faire la vérité sur les marges sans une comptabilité « propre » et à jour. En attendant prenons l'hypothèse que la Trésorerie a raison ; arrêtons de payer plus que nous n'encaissons...

1-2- Comprendre où on perd et où on gagne de l'argent et mettre l'équipe commerciale sous contrôle

En complément de la rentabilité par produits ou par famille de produits, mettre en place une analyse de la rentabilité par origine des commandes, réseaux de distribution, typologie de clients et géographie des ventes.

Corriger par des plans d'actions appropriés et détaillés les anomalies ainsi que tout ce qui tire les moyennes de marges vers le bas. C'est peut être le moment d'arrêter des activités déficitaires, d'arrêter de se disperser ou d'augmenter les prix...

1-3- Elaborer une prévision de trésorerie à 3 mois puis à 12 mois

C'est la fin du scénario unique. Du budget tout puissant, intangible, voire dogmatique. Les entreprises qui s'en sortent le mieux ont élaboré plusieurs « scénarii » (entre 4 et 6 hypothèses de travail).

Un scénario à 0 %, un autre à - 5 % etc... jusqu'à - 30 %.

Toute trésorerie est modélisable. L'arrêt du pilotage à vue ou par le rétroviseur est une condition indispensable de la sortie de crise. La prévision de trésorerie nous indique de combien de temps nous disposons pour tenir, pour identifier les causes de nos problèmes et pour nous restructurer.

La trésorerie c'est le symptôme : pas le mal lui-même. La trésorerie c'est la conséquence de toutes les bonnes ou mauvaises décisions dans l'entreprise. La trésorerie doit être mise au cœur du système de pilotage de l'entreprise en période de crise. En revanche, la trésorerie est un indicateur, au mieux un outil. Pas la finalité. La finalité, ce sont les actionnaires. Ce sont les actionnaires qui ont la clé. Ce sont eux qui décident de réinvestir, de passer la main (d'arrêter ou de vendre) ou de changer les dirigeants. Mais comment les actionnaires peuvent-ils exercer leurs responsabilités s'ils ne disposent pas des informations indispensables pour prendre les décisions qui s'imposent ?

2- Accélérer

2-4- Raccourcir les circuits de décision et se recentrer sur l'essentiel : le cash, les marges et la chasse aux coûts fixes

C'est une évidence l'équipe de management doit être soudée autour de la Direction Générale. Même si les périodes de perturbation sont propices à un management plus participatif, il faut un pilote. Quelqu'un qui tranche.

Corollaire de ce qui précède c'est à la Direction Générale qu'il incombe de communiquer sur les enjeux et les priorités.

Ce qui se conçoit clairement s'énonce clairement : il est indispensable d'écrire les responsabilités de chacun ; notamment pour ce qui concerne le cash, le recouvrement, le credit management, la gestion des litiges, le passage au contentieux des clients les plus récalcitrants ou à risque ...

Toute l'équipe de management est sollicitée pour travailler à la « variabilisation » des coûts... Les séances de « brainstorming » sur ce thème sont plus que jamais d'actualité. Toute contribution la plus minime soit elle, est bonne à prendre...

2-5-Renforcer temporairement le positionnement de la Finance

Le visa Finance sur les engagements de dépenses, les embauches, les décaissements, l'émission des avoirs, les délais ou conditions de paiement doit être momentanément renforcé.

2-6- Organiser des Comités de Pilotage des plans d'actions une à deux fois par semaine

Rédiger des comptes rendus des comités de pilotage et les diffuser pour action dans les 24 heures est nécessaire.

Sans oublier de mentionner le « qui fait quoi » et « pour quand » en face de chaque action.

Le maître mot de la Trésorerie tendue : « Team spirit » ou encore « tous sur le pont ».

3- Agir sur ...les comptes clients

3-7- Mettre à jour et pointer la balance âgée au minimum toutes les semaines

La balance âgée (balance des créances échues classées par antériorité de solde) doit être diffusée jusqu'aux équipes commerciales.

Des réunions hebdomadaires entre les administratifs (compta, administration des ventes) et les opérationnels (commerciaux, magasin, atelier, service qualité, etc...) pour analyser ensemble l'évolution de la balance âgée et partager le travail de relance, raccourcir les délais de résolution des litiges ou d'émission des avoirs... doivent être organisées.

Ne pas oublier d'effectuer et de diffuser des comptes rendus détaillés de ces réunions en mentionnant devant chaque tâche le « qui fait quoi » et la date de finalisation prévue pour chaque tâche.

3-8- Prendre l'habitude d'appeler les clients au téléphone en plus de leur envoyer des lettres de relance par courrier ou par mail

C'est le retour d'une énergie durable qu'on avait un peu trop vite oubliée (et pourtant inépuisable) : l'huile de coude ! Chaque jour, chaque manager prend son téléphone et appelle 10 clients !

Le management doit contrôler que les appels sont effectués en quantité suffisante et former les personnes à l'utilisation du téléphone.

3-9- Mettre en place des procédures de relance avant l'échéance

Relancer les clients après l'échéance et entendre au téléphone le sacrosaint « Nous n'avons pas reçu la facture » fait perdre en moyenne 10 jours de BFR. Toujours commencer par les clients les plus difficiles. Relancer les factures avant l'échéance n'ajoute pas de travail : au contraire cela diminue à terme le travail de relance en le déplaçant de l'aval vers l'amont.

3- Agir sur...les comptes fournisseurs

3-10- Attention à ne pas trop tirer sur la corde ... le retard fournisseur comme source de financement a ses limites...

Outil indispensable de la gestion de crise : la balance des fournisseurs par antériorité de solde ; elle est à mettre à jour toutes les semaines voire tous les jours...

Analyser ses risques régulièrement (granulométrie) par nature de fournisseurs – attention aux fournisseurs susceptibles de bloquer la production (sous traitants, intérim, matières premières, énergie, etc...).

3- Agir sur ...les stocks

3-11- Réduire le nombre de références ou de fournisseurs et se concentrer sur l'essentiel

Contrairement aux idées reçues, il est utile de réduire les stocks des produits qui tournent le plus vite (parce qu'ils tournent plus vite ils sont fabriqués plus souvent – il n'est donc pas nécessaire d'en avoir trop en stock).

Au contraire, il peut être utile de maintenir les stocks des produits qui tournent moins souvent (afin d'éviter les ruptures ou de devoir les fabriquer en petites quantités).

3- Agir sur ...les banques

3-12- Sécuriser les financements par le dialogue avec les banquiers ou établissements de crédit (et non plus par des effets d'annonce successifs)

Aller voir les banquiers ou ne pas aller voir les banquiers ? Telle est la question ! Souvent l'entreprise n'a pas le choix : ce sont les banquiers qui demandent à nous voir. La bonne pratique consiste à aller les voir quand on a quelque chose à leur dire c'est-à-dire quand on a fait le point (diagnostic détaillé de l'état de la trésorerie et des causes de sa dégradation) et quand on a pris le rythme des réunions hebdomadaires de suivi du plan d'actions.

4- Sortir de la crise

4-13- Récompenser les « vaillants », ceux qui prennent des initiatives...

Parmi les nouvelles missions assignées au Comité de Direction il y a celles d'observer, de surveiller de près qui, dans la tourmente, prend des initiatives et qui au contraire baisse les bras ou se la joue « perso ». Les équipes du terrain doivent se sentir observées sous ce nouvel angle. Le Comité de Direction ne doit pas hésiter à envoyer des messages clairs et sanctionner ceux qui baissent les bras, ne jouent pas le jeu ou démotivent les autres ... Le Comité de Direction aura bien évidemment le souci de s'appliquer à lui-même ce nouveau mode d'évaluation et de montrer l'exemple.

4-14- Renforcer les indicateurs de suivi de la performance commerciale

Maintenir le chiffre d'affaires en période de crise est un combat de tous les instants.

Les contrôles doivent être renforcés dans les domaines suivants :

- nombre de visites ou de RV par commercial, par client, par semaine ou par mois,

- nombre de propositions par RV effectué, prises de commandes par visite,
- taux de concrétisation des propositions en commandes ou en contrats, etc.

La direction financière ou le contrôle de gestion peuvent aider à mettre en place ce type de tableaux de bord puis à les faire vivre.

A moyen terme, il est souvent indispensable de faire évoluer le calcul de la rémunération variable des commerciaux en passant progressivement d'un calcul souvent basé sur les prises de commandes ou sur le CA facturé à un calcul basé sur les marges encaissées. Ces nouveaux modes de calculs de commissionnements doivent être expliqués au préalable...

4-15- Rechercher de nouveaux financements sur la base d'un Business Plan assaini et réaliste

- Assaini : c'est-à-dire tirant l'expérience des erreurs éventuelles du passé (diversifications ratées, dispersions sur un trop grand nombre de segments ou de territoires) ou tout au moins de l'inertie au changement de l'entreprise,
- Réaliste : c'est-à-dire conforme au chiffre d'affaires et au carnet de commandes actuels ; dans la pratique cela signifiera que le Business Plan soit validé et documenté par le Directeur Financier (qui sera au côté du chef d'entreprise le garant de sa bonne exécution vis-à-vis des actionnaires).

Synthèse : La fin du « QIPM ? » « Quel intérêt pour moi ? » Vive le « Nous » !

Mener de front ces 15 chantiers prioritaires, c'est parfois remettre en cause des années de fonctionnement en silos, où chacun ne se préoccupait nullement de ce qui se passait dans le service d'à côté. Ces comportements égoïstes (le cas le plus fréquent consistant en la guerre perpétuelle entre le service commercial et la finance) étaient souvent encouragés par la Direction Générale qui trouvait un certain intérêt à « diviser pour mieux régner ». Passer d'un fonctionnement hiérarchique à une gestion des problèmes plus participative ou plus transversale prend du temps. La Direction doit renoncer à une partie de son pouvoir. Passer d'un rôle d'arbitre à un rôle de facilitateur. C'est douloureux. Il y a parfois des petits pincements à l'ego.

« Il faut que tout change pour que rien ne change » faisait dire Luchino Visconti à l'un de ses personnages dans « Le Guépard ». A peine la période de turbulences commencée que nous regrettons déjà les belles années qui l'ont précédée. Nous ne pouvons pourtant pas revenir en arrière. « Il faut que tout change »... à commencer par les modes managériaux qui devront désormais inmanquablement sanctionner les comportements de type « Moi, moi, moi » et privilégier le collectif, l'écoute du terrain (phase incontournable avant sa remobilisation).

Nous sortons d'une époque où de plus en plus tout venait d'en haut et où tout ce qui dépendait d'en bas était réduit à minima. Avec pour conséquence souvent une forme de « confiscation » du sens, source de démotivation des cadres mais aussi de la base.

Suffit-il pour autant d'emprunter au vocabulaire de la navigation par forte tempête le fameux « tous sur le pont » pour mobiliser face à la récession annoncée ?

Il y a fort à parier qu'une fois les beaux discours prononcés la situation aura encore régressé sous l'effet de la multiplication des mauvaises nouvelles ou des rumeurs.

La crise que nous traversons vient souvent s'ajouter à d'autres problèmes non résolus par le passé : réorganisation manquée, fusion-acquisition traumatisante, passage de relai générationnel difficile dans l'entreprise familiale, diversifications ratées, etc.

Face à un futur de plus en plus incertain, certains managers, dépassés par les événements, ne sont pas taillés pour le rôle. D'autres au contraire se révèlent. Managers de terrain, ils font preuve de sang froid et de courage. Ils gagnent dans l'adversité le respect de leurs équipes. Comment font-ils concrètement ? Ils partagent l'information, redonnent à chacun le pouvoir de dire son mot. Les responsabilités et la prise d'initiative sont redistribuées tout au long de la chaîne hiérarchique ce qui n'enlève en rien au management son devoir de trancher.

C'est une formidable révolution qui s'annonce. Une révolution sans grand soir, juste par petites touches. Avec à la clé une redistribution des cartes dans les entreprises. Nous, les managers de « terrain », faisons le pari qu'il y a beaucoup plus à gagner qu'à perdre quand la météo devient agitée. A nous de saisir ces opportunités. La vie des entreprises n'a jamais été un long fleuve tranquille. Elle ne le sera jamais. A nous de passer à l'action !



Le Plan VIGICASH : 15 priorités d'actions pour « faire » plus de cash et sortir plus forts de la crise...

David BRAULT

Fondateur d'Objectif CASH, spécialiste de la Direction Financière Opérationnelle & Management de Transition

david.brault@objective-cash.com Tel : 06 07 78 70 87

www.objective-cash.com

« Nous faisons – 30 % sur le carnet de commandes par rapport à l'année dernière ! Comment nous ajuster ? »

La crise fait peser sur les dirigeants et les investisseurs une gestion très complexe des priorités. Ces priorités peuvent paraître parfois conflictuelles entre elles. D'un côté, il faut parer au plus pressé et gérer les urgences (elles sont très nombreuses en ce moment !) et de l'autre, il faut éviter la tentation du repli, en n'oubliant pas de réformer, de donner des perspectives et de préparer un projet à moyen terme pour « après la crise ». Car si personne ne sait quand « nous sortirons de la crise » tous s'accordent à dire que « nous en sortirons un jour ». Aussi faut-il dès maintenant anticiper la reprise en mettant en place une organisation plus efficace et ainsi être prêts à saisir des opportunités.

Travailler dès maintenant à la sortie de crise par la mise en place d'une organisation « allégée en coûts fixes », qui soit plus efficace et plus productive ne répond pas à la demande ambiante de plus de « visibilité » pour l'avenir. C'est un fait. En revanche, c'est déjà disposer d'un avantage compétitif sur ses concurrents.

Parfois les actionnaires ont le désir de réformer mais, par manque d'informations pertinentes ou de chiffres clé, ils ne savent pas par quoi commencer...ou pire ils reçoivent les informations quand il est trop tard ...

La crise c'est aussi l'occasion de ressortir le vieux débat « Rupture ou continuité ». Il y a des moments où la rupture est nécessaire et c'est le cas maintenant. Il faut également, et ce n'est pas antinomique, des professionnels de la continuité pour gérer le système derrière les phases de rupture. Les méthodes qui traditionnellement échouent sont celles où le « central » impose sans concertation des solutions à la base. Les méthodes qui réussissent sont celles qui consistent à travailler avec les gens du terrain, à les écouter et à leur faire accepter par la concertation les phases de rupture ou de continuité.

Préambule : Verbatim de ce qui se dit dans les entreprises depuis Septembre 2008

Nos missions dans les entreprises nous ont permis d'entendre depuis Septembre 2008 partout les mêmes choses.

1- Les dirigeants disent :

*« Nous traversons une crise passagère de trésorerie. Heureusement elle n'est que passagère car notre reporting est bon et notre business plan est encore meilleur...
Notre direction financière n'est pas du tout au niveau ; elle n'a pas anticipé la crise...
Nos actionnaires ne veulent pas remettre de l'argent. Ils ne comprennent pas notre business modèle et encore moins notre stratégie.
Nos banquiers ne nous aiment pas.
Cela fait quinze ans que je suis dans le métier ; nous n'avons pas besoin de contrôle de gestion. J'ai tout dans la tête.
Chez nous c'est différent. Dans notre activité on ne peut rien prévoir à l'avance ; ni le CA ni les prises de commandes... »*

- ➔ Déni de gravité de la situation
- ➔ Pas d'envie de passer à l'action

2- Les directeurs financiers disent :

*« Les commerciaux font n'importe quoi.
La comptabilité n'est pas à jour.
Le système d'information ne marche pas.
Heureusement par miracle les plus et les moins se compensent.
Dans notre activité on ne peut pas modéliser la prévision de trésorerie.
Et pourtant nous sommes surchargés de boulot.»*

- ➔ Lassitude ; Démotivation des équipes
- ➔ Problèmes mal posés ; consommation de ressources ; dispersion

3- Les actionnaires disent :

*« C'est inacceptable de constater que les plus et les moins se compensent...et que personne ne nous l'ait dit. Que fait le Directeur Financier de ses journées ?
Pour nous ce n'est pas la même chose : $+ 1000 - 1020 = - 20$ et $+ 100 - 120 = - 20$.
Nous devons supprimer tous les foyers de pertes. Nous voulons comprendre ce qui se passe. »*

- ➔ Peur d'être surpris, de découvrir quelque chose ou qu'on leur cache quelque chose
- ➔ Manque d'information fiable pour agir

Le plan Vigicash : 15 questions pour « auto évaluer » votre organisation en temps de crise ...

Pour chacune des 15 questions suivantes, entourez la réponse (de 0 à 5) qui vous paraît la plus appropriée à votre entreprise ; 1 seule réponse possible à chaque fois.

1/ Votre comptabilité est elle à jour ?

- Nous avons 6 mois de retard en comptabilité ou nous n'avons pas de reporting mensuel. 0
- Nous avons un reporting mensuel mais il est totalement déconnecté de la comptabilité ou nous avons plus de 3 mois de retard en comptabilité. 1
- Nous avons identifié notre retard en comptabilité et nous sommes en train de prendre des mesures drastiques pour le combler. 2
- Nous avons deux mois de retard environ. 3
- Nous avons un mois de retard environ. 4
- Nous n'avons pas de retard et notre reporting mensuel est réconcilié avec la comptabilité. 5

2/ Savez vous où vous gagnez et où vous perdez de l'argent ?

- Nous n'avons ni reporting mensuel ni reporting trimestriel. 0
- Nous avons un reporting trimestriel. 1
- Nous avons un reporting mensuel mais il n'est pas réconcilié avec la comptabilité. 2
- Nous avons un reporting mensuel réconcilié avec la comptabilité qui nous donne les marges par familles de produits et principaux produits. 3
- Nous avons un reporting mensuel réconcilié avec la comptabilité qui nous donne les marges par familles de produits et principaux produits et aussi sous d'autres axes (clients, réseaux de distribution et géographie des ventes). 4
- Notre reporting est réconcilié avec la comptabilité, nous donne des marges par produits et par clients avec en plus des éléments de BFR par familles de produits et de clients. 5

3/ Disposez vous d'une prévision de trésorerie ?

- Nous n'avons pas de prévision de trésorerie ou notre activité n'est pas modélisable. 0
- Nous avons une prévision de trésorerie mais celle-ci n'est pas réconciliée avec la comptabilité. 1
- Nous avons une prévision de trésorerie réconciliée avec la comptabilité mais les prévisions pour les mois futurs sont tirées des informations contenues dans le business plan ou le budget. 2
- Notre prévision de trésorerie est réconciliée avec la comptabilité et nous avons remis à plat nos hypothèses de chiffre d'affaires et de charges pour les 3 mois futurs. 3
- Notre prévision de trésorerie est réconciliée avec la comptabilité et nous avons remis à plat nos hypothèses de chiffre d'affaires et de charges pour les 6 mois futurs. Nous avons mis en place plusieurs scenarii. 4
- Notre prévision de trésorerie est réconciliée avec la comptabilité et nous avons remis à plat nos hypothèses de chiffre d'affaires et de charges pour les 12 mois futurs. Nous avons mis en place plusieurs scenarii. 5

4/ Depuis le démarrage de la crise, quel est le rôle de la Direction Générale dans votre entreprise ?

- La Direction Générale est absente. 0
- La Direction Générale est présente mais elle passe son temps à gérer des urgences ou à arbitrer des conflits entre les différentes directions de l'entreprise ou des attitudes en interne du type « chacun pour soi ». 1
- Au-delà de la Direction Générale on sent une vraie solidarité au sein des membres de l'équipe d'encadrement mais la Direction Générale n'a pas formalisé les rôles de chacun ni ce qu'elle attend de nous en temps de crise. 2
- La Direction Générale a communiqué sur les enjeux de la crise et a organisé une réunion avec les principaux cadres à ce sujet. 3
- La Direction Générale a communiqué sur les enjeux de la crise et a organisé plusieurs réunions avec les principaux cadres à ce sujet. 4
- La Direction Générale a communiqué sur les enjeux de la crise et a organisé plusieurs réunions avec les principaux cadres à ce sujet. Elle a communiqué autour de nos nouveaux objectifs en temps de crise. Ceux-ci ont été formalisés par écrit. 5

5/ Depuis le démarrage de la crise, y-a-t-il une évolution dans le rôle de la Finance dans votre entreprise ?

- Rien n'a changé depuis le démarrage de la crise. Pire on nous a encore enlevé des ressources. 0
- La Direction Générale a maintenu nos ressources mais ne nous a rien demandé de particulier en plus. 1
- La Direction Générale nous a demandé d'élaborer un plan d'économies et de réduction du BFR. 2
- La Direction Générale nous a demandé d'élaborer un plan d'économies et de réduction du BFR mais aussi de le piloter ces plans dans la pratique sur le terrain avec les équipes opérationnelles par la mise en place d'indicateurs de suivi plus détaillés et plus stricts que par le passé. 3
- La Direction Générale a renforcé le rôle de la Finance dans le contrôle au quotidien des opérations. 4
- La Direction Générale a réaffirmé par une note le rôle primordial de la Finance pendant la crise ; c'est notamment la Finance qui vise les engagements de dépenses, les Capex, les embauches et les émissions d'avoirs au-delà d'un certain seuil et c'est la Finance qui rend compte lors du CODIR chaque semaine de l'avancement du plan « sortie de crise ». 5

6/ Quelle est la structuration du travail du comité de pilotage du plan de sortie de crise ?

- Il n'y a pas de comité de pilotage. Des réunions à géométrie variable sont organisées au cas par cas en fonction des sujets et des personnes disponibles à ce moment là. 0
- Il y a des réunions de comité de pilotage tous les mois ; elles font un peu double emploi avec le comité de direction. 1
- Il y a des réunions de comité de pilotage toutes les semaines mais celles-ci durent des heures compte tenu qu'il n'y a pas d'agenda précis et que personne n'a rien préparé. 2
- Nous avons un comité de pilotage chaque semaine avec un ordre du jour précis. Comme il n'y a pas de compte rendu de la réunion précédente nous passons beaucoup de temps à nous

- remémorer ce que nous avons dit la fois précédente. 3
- Nous avons un comité de pilotage toutes les semaines à 5 ou 6 personnes maximum à chaque fois. Celui-ci ne dure jamais plus d'une heure trente ou deux heures. Le compte rendu est rédigé et diffusé dans les 24 heures. 4
- Les comités de pilotage ont lieu à date fixe toutes les semaines. Les comptes rendus précisent qui fait « quoi » et « pour quand » en face de chaque action. Il n'y a pas de temps perdu pour le « bla bla ». Chacun peut voir en permanence l'avancement de ses tâches et de celles des autres services. Tout le monde bosse dans la même direction. 5

7/ Quelle utilisation est faite de la balance âgée dans votre entreprise ?

- Notre DSI nous a dit que c'était impossible en l'état de sortir une balance âgée du système d'information. 0
- Nous avons une balance âgée mais celle-ci ne sort qu'une seule fois par mois à l'occasion du reporting. 1
- Nous avons une balance âgée mais les commerciaux nous ont dit à plusieurs reprises que celle-ci était fautive aussi nous n'en faisons qu'un usage à l'intérieur du service Finance. 2
- La balance âgée sort toutes les semaines sur Excel et sert de base pour l'organisation de la relance des créances échues. 3
- La balance âgée sort directement du système d'information toutes les semaines et elle est diffusée systématiquement à la Direction Générale et aux équipes commerciales – avec différents niveaux d'alerte. 4
- En plus de la diffusion hebdomadaire de la balance âgée aux services commerciaux, nous avons systématiquement une fois par semaine une réunion avec le service commercial, l'ADV, la comptabilité et le service litige pour faire le point sur les dossiers en cours. 5

8/ Comment communiquons-nous avec les clients qui ne nous payent pas ?

- Nos clients sont les mêmes depuis longtemps. Les choses rentrent dans l'ordre par elles mêmes en général. 0
- Avec notre système nous apprenons très tard que tel ou tel client ne nous a pas payé. De toute manière nous avons reçu des ordres de ne jamais appeler les clients. Seuls les commerciaux peuvent leur parler. 1
- Dès que nous voyons qu'un client ne nous a pas payé à l'échéance nous envoyons une lettre. Nous n'avons pas de modèle type de lettre de relance. Chaque cas est différent. 2
- Nous avons un système de relance des clients assez sophistiqué avec une graduation dans la dramatisation jusqu'à la mise en demeure envoyée par lettre recommandée avec AR. Le système s'incrémente automatiquement à chaque nouvelle lettre et édite tout seul les lettres de relances. 3
- Nous privilégions toujours l'appel téléphonique avant d'envoyer une lettre de relance. C'est plus efficace. De plus le système permet de tracer les appels et ce que le client nous a dit à chaque fois. Si le comptable qui suit ce client est absent ou malade c'est très facile de savoir où il en est de la relance de tel ou tel client. Il suffit d'aller dans la fiche pour lire l'historique de la relation. 4
- Depuis le début de la crise, le management a exigé des quotas d'appels des clients en retard de paiement pour tout le monde. Même le management montre l'exemple. Il n'y a pas d'exception. 5

9 / A quel moment relançons-nous les clients ?

- Nous ne relançons jamais les clients. 0
- Nous relançons seulement certains clients. 1
- Nous relançons les tous les clients mais seulement après l'échéance. 2
- Nous envoyons des relevés de factures arrivant à échéance à certains clients. 3
- Nous envoyons des relevés de factures arrivant à échéance à tous les clients. 4
- Nous envoyons des relevés de factures arrivant à échéance à tous les clients et nous appelons les principaux ou ceux qui ont des difficultés économiques ou ceux qui ont l'habitude de payer en retard pour faire le point avec eux sur les factures arrivant à échéance et nous assurer que tout est en ordre. 5

10 / Quelles relations avons-nous avec nos fournisseurs ?

- Nous payons systématiquement tous nos fournisseurs en retard – nous sommes connus pour être des mauvais payeurs. 0
- Quand nous sommes justes en trésorerie comme en ce moment nous ne payons pas les fournisseurs – ce sont comme nos banquiers ; quand ceux-ci nous appellent nous ne décrochons pas le téléphone. 1
- Si nous avons un retard avec un fournisseur nous essayons de l'appeler pour donner une explication plausible. 2
- Nous sortons tous les mois une balance fournisseurs par antériorité de solde et analysons systématiquement le retard fournisseur avec les achats et la production. 3
- Nous sortons notre balance fournisseurs par antériorité de soldes toutes les semaines et décidons avec le management qui nous payons : fournisseurs stratégiques pour ne pas bloquer la production, factures les plus anciennes, etc ; notre risque est analysé en permanence. 4
- Nous sommes en contact permanent avec nos fournisseurs stratégiques ou non et avons négocié avec eux des délais de paiement plus longs. 5

11 / Quelle politique adoptons nous sur les stocks ?

- Nous n'avons pas de politique de maîtrise des stocks - c'est la production qui décide. 0
- Nous avons mis en place des réunions entre le commercial, la production et le contrôle de gestion pour optimiser le niveau des stocks – les commerciaux ne veulent pas que nous réduisions les stocks car ils ne veulent pas risquer de rater des ventes. 1
- Nous avons mis en place des stocks mini et maxi dans le système – nous recevons des alertes automatiques et les traitons au cas par cas. 2
- Nous avons non seulement fixé un objectif de réduction de stocks mais nous avons également fixé un objectif de réduction du nombre de références gérées. 3
- Nous avons renégocié avec les fournisseurs des accords selon lesquels ils maintiennent et gèrent les stocks pour nous. 4
- Nous essayons de produire à flux tendu et avons réduit les stocks de produits finis en accord avec le commercial et la production et mis plus de flexibilité dans nos productions en cas de besoin impératif de telle ou telle référence. 5

12 / Quelle relation avons-nous avec nos banquiers ?

- Ils ont demandé à nous voir mais nous avons « botté » en touche. 0
- Nous ne leur parlons jamais. Moins on les voit mieux nous nous portons. Ils ne comprennent rien à notre business. 1
- Nous avons des réunions régulières avec eux même si nous n'avons rien à nous dire. 2
- Nous avons prévu de les revoir prochainement mais nous nous sommes donnés le temps de la réflexion pour savoir quoi leur dire. 3
- Nous leur communiquons régulièrement des informations sur nos activités en plus de les voir à chaque fois que nous avons quelque chose de significatif à leur dire. 4
- Nous ne leur avons pas caché nos difficultés. Nous avons soumis nos plans, en précisant les zones d'incertitudes, et nous avons pour habitude des tenir nos engagements. Ils le savent. 5

13 / Comment récompensons nous les « bons joueurs » de notre équipe en période de crise ?

- Le management nous a dit que si nous étions en crise c'était aussi notre faute et qu'il n'y aurait cette année ni prime ni augmentation. 0
- Pour le management la crise c'est « business as usual » ou « surtout ne changeons rien ». 1
- Le management n'a pas caché les difficultés et nous a demandé de redoubler d'efforts mais n'a rien précisé sur les aspects « motivation ». 2
- Le management a insisté sur les comportements à avoir en période de crise et a promis des primes pour les personnes particulièrement performantes et des sanctions pour ceux qui baisseraient les bras ou ne joueraient pas le jeu. 3
- Le management est beaucoup plus proche du terrain depuis le début de la crise. Nous nous sentons observés et soutenus. On peut discuter et parler vrai. 4
- Le management a pris des initiatives pour raccourcir les circuits de décision et pouvoir discuter plus directement avec le terrain. Un certain nombre de personnes ont déjà reçu des promotions, des primes ou des formations. Ceux qui ne jouaient pas le jeu ont été mis sur la touche. 5

14 / Quel suivi de la performance commerciale avons-nous mis en place ?

- Chaque service est autonome – chez nous les commerciaux n'aiment pas être contrôlés. Ils ont d'ailleurs refusé de faire des prévisions cette année. 0
- Nous sommes déjà très occupés à courir après le cash toute la journée. Nous n'avons pas le temps de nous occuper en plus des commerciaux. Nous contrôlons chaque mois le CA facturé et demandons des explications en cas de variance par rapport au budget. 1
- A la demande du management nous avons mis en place des prévisions d'activité beaucoup plus serrées que par le passé. Nous mettons à jour les prévisions de CA tous les trimestres. 2
- A la demande du management nous avons mis en place des prévisions d'activité beaucoup plus serrées que par le passé. Nous mettons à jour les prévisions de CA tous les mois. Le carnet de commandes est analysé dans les détails. 3
- Nous avons mis en place des indicateurs avancés et renforcé le contrôle de gestion sur ces aspects : nombre de visites ou RV par commercial, par client, par semaine et par mois, nombre de propositions par commercial, taux de concrétisation des visites et des propositions en commandes. Les commerciaux jouent le jeu même si cela a été un peu dur au début. 4

- Les commerciaux ont accepté de revoir les bases de calcul de leur rémunération ; une partie est désormais calculée sur les marges encaissées et non plus sur le CA facturé. Tout le monde se mobilise pour le cash. 5

15 / La recherche de nouveaux financements est elle lancée ?

- Nous sommes trop occupés à maintenir les financements actuels ; nous n'avons encore rien fait. 0
- Nous sommes allés voir de nouvelles banques mais celles-ci nous ont laissé peu d'espoir. Nous sommes allés voir des fonds : même réponse. Nous regardons maintenant du côté de l'affacturage. 1
- Nous travaillons à un plan que nous présenterons prochainement aux banques. 2
- Tout le monde s'est mobilisé pour repartir sur de nouvelles bases. Notre nouveau plan à 3 ans tire les erreurs du passé. 3
- Notre nouveau plan est beaucoup plus réaliste en termes d'hypothèses de chiffre d'affaires. Il a été validé par le Directeur Financier. Les chiffres sont réconciliés avec la comptabilité. 4
- Notre nouveau plan comporte un plan de financement détaillé et une prévision de trésorerie avec plusieurs scénarios. Pour une fois on s'y retrouve. C'est clair. Il comporte un peu de souplesse pour tenir compte de l'inertie au changement de l'entreprise. Nous sommes beaucoup mieux équipés pour des négociations serrées que par le passé. 5

Vous avez répondu aux 15 questions. Totalisez maintenant les réponses (0 à 75 maximum).

- Votre total est compris entre 0 et 25 :

La situation est grave mais peut-être pas encore désespérée. Il faut vous mobiliser et mettre en place d'urgence un plan d'actions. Ce plan doit impérativement recueillir l'assentiment et le soutien de la Direction Générale pour son déploiement et son exécution au quotidien.

- Votre total est compris entre 26 et 50 :

Bravo ! Vous avez pris la mesure de la gravité de la situation. Il faut juste renforcer certains aspects du plan d'actions, ajouter quelques contrôles et surtout pousser le plan dans sa mise en œuvre concrète par les services opérationnels. C'est peut être aussi juste une question de rythme (accélérer) ou de ressources à renforcer ponctuellement aux endroits clé.

- Votre total est compris entre 51 et 75 :

Félicitations. La sortie de crise est en bonne voie. C'est peut-être le moment pour vous de former votre successeur et de regarder autour de vous dans le groupe s'il n'y a pas une autre « business unit » ou une autre filiale qui aurait besoin de vos services ou que vous pourriez aller aider.

Le Plan VIGICASH : 15 priorités pour « faire » plus de cash et sortir plus forts de la crise...

1- Faire le point

1-1- Remettre la comptabilité à jour

Il est impossible de faire la vérité sur les marges sans une comptabilité « propre » et à jour. En attendant prenons l'hypothèse que la Trésorerie a raison ; arrêtons de payer plus que nous n'encaissons...

1-2- Comprendre où on perd et où on gagne de l'argent et mettre l'équipe commerciale sous contrôle

En complément de la rentabilité par produits ou par famille de produits, mettre en place une analyse de la rentabilité par origine des commandes, réseaux de distribution, typologie de clients et géographie des ventes.

Corriger par des plans d'actions appropriés et détaillés les anomalies ainsi que tout ce qui tire les moyennes de marges vers le bas. C'est peut être le moment d'arrêter des activités déficitaires, d'arrêter de se disperser ou d'augmenter les prix...

1-3- Elaborer une prévision de trésorerie à 3 mois puis à 12 mois

C'est la fin du scénario unique. Du budget tout puissant, intangible, voire dogmatique. Les entreprises qui s'en sortent le mieux ont élaboré plusieurs « scénarii » (entre 4 et 6 hypothèses de travail).

Un scénario à 0 %, un autre à - 5 % etc... jusqu'à - 30 %.

Toute trésorerie est modélisable. L'arrêt du pilotage à vue ou par le rétroviseur est une condition indispensable de la sortie de crise. La prévision de trésorerie nous indique de combien de temps nous disposons pour tenir, pour identifier les causes de nos problèmes et pour nous restructurer.

La trésorerie c'est le symptôme : pas le mal lui-même. La trésorerie c'est la conséquence de toutes les bonnes ou mauvaises décisions dans l'entreprise. La trésorerie doit être mise au cœur du système de pilotage de l'entreprise en période de crise. En revanche, la trésorerie est un indicateur, au mieux un outil. Pas la finalité. La finalité, ce sont les actionnaires. Ce sont les actionnaires qui ont la clé. Ce sont eux qui décident de réinvestir, de passer la main (d'arrêter ou de vendre) ou de changer les dirigeants. Mais comment les actionnaires peuvent-ils exercer leurs responsabilités s'ils ne disposent pas des informations indispensables pour prendre les décisions qui s'imposent ?

2- Accélérer

2-4- Raccourcir les circuits de décision et se recentrer sur l'essentiel : le cash, les marges et la chasse aux coûts fixes

C'est une évidence l'équipe de management doit être soudée autour de la Direction Générale. Même si les périodes de perturbation sont propices à un management plus participatif, il faut un pilote. Quelqu'un qui tranche.

Corollaire de ce qui précède c'est à la Direction Générale qu'il incombe de communiquer sur les enjeux et les priorités.

Ce qui se conçoit clairement s'énonce clairement : il est indispensable d'écrire les responsabilités de chacun ; notamment pour ce qui concerne le cash, le recouvrement, le credit management, la gestion des litiges, le passage au contentieux des clients les plus récalcitrants ou à risque ...

Toute l'équipe de management est sollicitée pour travailler à la « variabilisation » des coûts... Les séances de « brainstorming » sur ce thème sont plus que jamais d'actualité. Toute contribution la plus minime soit elle, est bonne à prendre...

2-5-Renforcer temporairement le positionnement de la Finance

Le visa Finance sur les engagements de dépenses, les embauches, les décaissements, l'émission des avoirs, les délais ou conditions de paiement doit être momentanément renforcé.

2-6- Organiser des Comités de Pilotage des plans d'actions une à deux fois par semaine

Rédiger des comptes rendus des comités de pilotage et les diffuser pour action dans les 24 heures est nécessaire.

Sans oublier de mentionner le « qui fait quoi » et « pour quand » en face de chaque action.

Le maître mot de la Trésorerie tendue : « Team spirit » ou encore « tous sur le pont ».

3- Agir sur ...les comptes clients

3-7- Mettre à jour et pointer la balance âgée au minimum toutes les semaines

La balance âgée (balance des créances échues classées par antériorité de solde) doit être diffusée jusqu'aux équipes commerciales.

Des réunions hebdomadaires entre les administratifs (compta, administration des ventes) et les opérationnels (commerciaux, magasin, atelier, service qualité, etc...) pour analyser ensemble l'évolution de la balance âgée et partager le travail de relance, raccourcir les délais de résolution des litiges ou d'émission des avoirs... doivent être organisées.

Ne pas oublier d'effectuer et de diffuser des comptes rendus détaillés de ces réunions en mentionnant devant chaque tâche le « qui fait quoi » et la date de finalisation prévue pour chaque tâche.

3-8- Prendre l'habitude d'appeler les clients au téléphone en plus de leur envoyer des lettres de relance par courrier ou par mail

C'est le retour d'une énergie durable qu'on avait un peu trop vite oubliée (et pourtant inépuisable) : l'huile de coude ! Chaque jour, chaque manager prend son téléphone et appelle 10 clients !

Le management doit contrôler que les appels sont effectués en quantité suffisante et former les personnes à l'utilisation du téléphone.

3-9- Mettre en place des procédures de relance avant l'échéance

Relancer les clients après l'échéance et entendre au téléphone le sacrosaint « Nous n'avons pas reçu la facture » fait perdre en moyenne 10 jours de BFR. Toujours commencer par les clients les plus difficiles. Relancer les factures avant l'échéance n'ajoute pas de travail : au contraire cela diminue à terme le travail de relance en le déplaçant de l'aval vers l'amont.

3- Agir sur...les comptes fournisseurs

3-10- Attention à ne pas trop tirer sur la corde ... le retard fournisseur comme source de financement a ses limites...

Outil indispensable de la gestion de crise : la balance des fournisseurs par antériorité de solde ; elle est à mettre à jour toutes les semaines voire tous les jours...

Analyser ses risques régulièrement (granulométrie) par nature de fournisseurs – attention aux fournisseurs susceptibles de bloquer la production (sous traitants, intérim, matières premières, énergie, etc...).

3- Agir sur ...les stocks

3-11- Réduire le nombre de références ou de fournisseurs et se concentrer sur l'essentiel

Contrairement aux idées reçues, il est utile de réduire les stocks des produits qui tournent le plus vite (parce qu'ils tournent plus vite ils sont fabriqués plus souvent – il n'est donc pas nécessaire d'en avoir trop en stock).

Au contraire, il peut être utile de maintenir les stocks des produits qui tournent moins souvent (afin d'éviter les ruptures ou de devoir les fabriquer en petites quantités).

3- Agir sur ...les banques

3-12- Sécuriser les financements par le dialogue avec les banquiers ou établissements de crédit (et non plus par des effets d'annonce successifs)

Aller voir les banquiers ou ne pas aller voir les banquiers ? Telle est la question ! Souvent l'entreprise n'a pas le choix : ce sont les banquiers qui demandent à nous voir. La bonne pratique consiste à aller les voir quand on a quelque chose à leur dire c'est-à-dire quand on a fait le point (diagnostic détaillé de l'état de la trésorerie et des causes de sa dégradation) et quand on a pris le rythme des réunions hebdomadaires de suivi du plan d'actions.

4- Sortir de la crise

4-13- Récompenser les « vaillants », ceux qui prennent des initiatives...

Parmi les nouvelles missions assignées au Comité de Direction il y a celles d'observer, de surveiller de près qui, dans la tourmente, prend des initiatives et qui au contraire baisse les bras ou se la joue « perso ». Les équipes du terrain doivent se sentir observées sous ce nouvel angle. Le Comité de Direction ne doit pas hésiter à envoyer des messages clairs et sanctionner ceux qui baissent les bras, ne jouent pas le jeu ou démotivent les autres ... Le Comité de Direction aura bien évidemment le souci de s'appliquer à lui-même ce nouveau mode d'évaluation et de montrer l'exemple.

4-14- Renforcer les indicateurs de suivi de la performance commerciale

Maintenir le chiffre d'affaires en période de crise est un combat de tous les instants.

Les contrôles doivent être renforcés dans les domaines suivants :

- nombre de visites ou de RV par commercial, par client, par semaine ou par mois,

- nombre de propositions par RV effectué, prises de commandes par visite,
- taux de concrétisation des propositions en commandes ou en contrats, etc.

La direction financière ou le contrôle de gestion peuvent aider à mettre en place ce type de tableaux de bord puis à les faire vivre.

A moyen terme, il est souvent indispensable de faire évoluer le calcul de la rémunération variable des commerciaux en passant progressivement d'un calcul souvent basé sur les prises de commandes ou sur le CA facturé à un calcul basé sur les marges encaissées. Ces nouveaux modes de calculs de commissionnements doivent être expliqués au préalable...

4-15- Rechercher de nouveaux financements sur la base d'un Business Plan assaini et réaliste

- Assaini : c'est-à-dire tirant l'expérience des erreurs éventuelles du passé (diversifications ratées, dispersions sur un trop grand nombre de segments ou de territoires) ou tout au moins de l'inertie au changement de l'entreprise,
- Réaliste : c'est-à-dire conforme au chiffre d'affaires et au carnet de commandes actuels ; dans la pratique cela signifiera que le Business Plan soit validé et documenté par le Directeur Financier (qui sera au côté du chef d'entreprise le garant de sa bonne exécution vis-à-vis des actionnaires).

Synthèse : La fin du « QIPM ? » « Quel intérêt pour moi ? » Vive le « Nous » !

Mener de front ces 15 chantiers prioritaires, c'est parfois remettre en cause des années de fonctionnement en silos, où chacun ne se préoccupait nullement de ce qui se passait dans le service d'à côté. Ces comportements égoïstes (le cas le plus fréquent consistant en la guerre perpétuelle entre le service commercial et la finance) étaient souvent encouragés par la Direction Générale qui trouvait un certain intérêt à « diviser pour mieux régner ». Passer d'un fonctionnement hiérarchique à une gestion des problèmes plus participative ou plus transversale prend du temps. La Direction doit renoncer à une partie de son pouvoir. Passer d'un rôle d'arbitre à un rôle de facilitateur. C'est douloureux. Il y a parfois des petits pincements à l'ego.

« Il faut que tout change pour que rien ne change » faisait dire Luchino Visconti à l'un de ses personnages dans « Le Guépard ». A peine la période de turbulences commencée que nous regrettons déjà les belles années qui l'ont précédée. Nous ne pouvons pourtant pas revenir en arrière. « Il faut que tout change »... à commencer par les modes managériaux qui devront désormais inmanquablement sanctionner les comportements de type « Moi, moi, moi » et privilégier le collectif, l'écoute du terrain (phase incontournable avant sa remobilisation).

Nous sortons d'une époque où de plus en plus tout venait d'en haut et où tout ce qui dépendait d'en bas était réduit à minima. Avec pour conséquence souvent une forme de « confiscation » du sens, source de démotivation des cadres mais aussi de la base.

Suffit-il pour autant d'emprunter au vocabulaire de la navigation par forte tempête le fameux « tous sur le pont » pour mobiliser face à la récession annoncée ?

Il y a fort à parier qu'une fois les beaux discours prononcés la situation aura encore régressé sous l'effet de la multiplication des mauvaises nouvelles ou des rumeurs.

La crise que nous traversons vient souvent s'ajouter à d'autres problèmes non résolus par le passé : réorganisation manquée, fusion-acquisition traumatisante, passage de relai générationnel difficile dans l'entreprise familiale, diversifications ratées, etc.

Face à un futur de plus en plus incertain, certains managers, dépassés par les événements, ne sont pas taillés pour le rôle. D'autres au contraire se révèlent. Managers de terrain, ils font preuve de sang froid et de courage. Ils gagnent dans l'adversité le respect de leurs équipes. Comment font-ils concrètement ? Ils partagent l'information, redonnent à chacun le pouvoir de dire son mot. Les responsabilités et la prise d'initiative sont redistribuées tout au long de la chaîne hiérarchique ce qui n'enlève en rien au management son devoir de trancher.

C'est une formidable révolution qui s'annonce. Une révolution sans grand soir, juste par petites touches. Avec à la clé une redistribution des cartes dans les entreprises. Nous, les managers de « terrain », faisons le pari qu'il y a beaucoup plus à gagner qu'à perdre quand la météo devient agitée. A nous de saisir ces opportunités. La vie des entreprises n'a jamais été un long fleuve tranquille. Elle ne le sera jamais. A nous de passer à l'action !