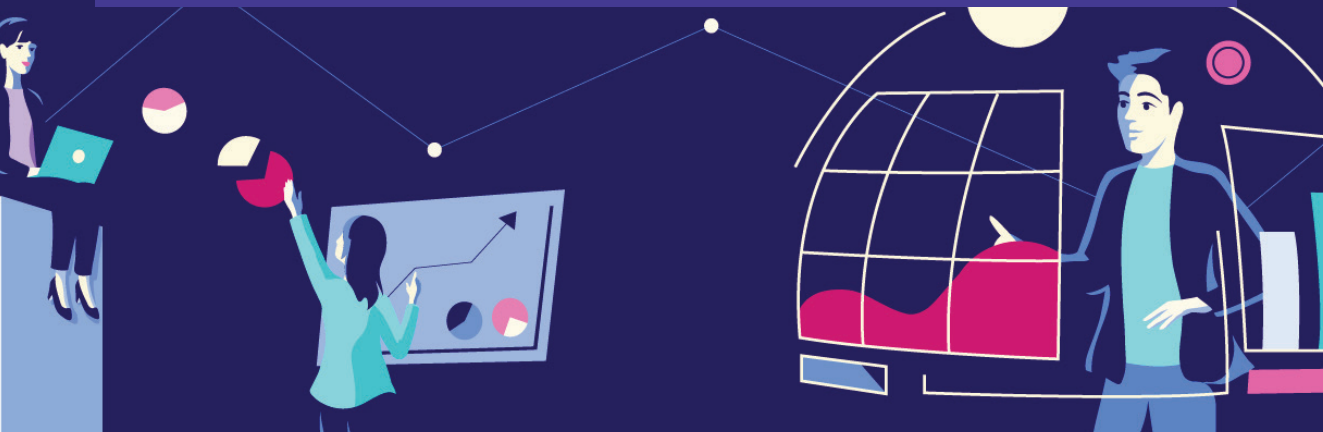


Livre Blanc
Solution Finance

«Entrez dans la culture cash» :

pourquoi et comment prévenir
pour mieux guérir ?





Introduction

Initiée par les crises économiques des dernières décennies et le nombre important de structures en défaillance, la prise de conscience de l'impact de la trésorerie sur la santé financière de l'entreprise n'est plus à faire. En revanche, la nécessité de développer une « culture cash » s'impose de plus en plus aujourd'hui comme une véritable priorité, une forme de lame de fond qui doit amener les organisations à repenser et transversaliser leurs processus autour de leurs ressources financières.

Mais de quoi parle-t-on en réalité ? C'est quoi une « culture cash » et pourquoi vouloir la développer au sein des entreprises ? Le cash n'est-il pas uniquement l'affaire des services comptable ou de recouvrement ?

En réalité, les organisations, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité sont en train de vivre de grandes mutations et doivent faire preuve d'adaptation permanente pour rester performantes. Dans ce contexte d'hyper agilité, elles attendent souvent d'être en situation critique, en manque de liquidité, pour commencer à se pencher sur leur trésorerie... et il est alors malheureusement trop tard ! Sans oublier, que dans leur environnement compétitif et face à des actionnaires qui exigent d'être rassurés sur la maîtrise des finances et donc de leurs investissements, elles ne sont plus jugées sur leur résultat uniquement, mais de plus en plus sur leur niveau de cash garant de leur capacité de développement, d'autofinancement et bien entendu de pérennité.

Alors comment s'y prendre pour faire rentrer le cash partant du principe que les directions financières ne détiennent pas à elles seules toutes les clés de la réussite pour atteindre cet objectif vital ? Quels leviers activer et comment sensibiliser tous les collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation, pour en faire des acteurs engagés et contributeurs ?

C'est là en effet à nos yeux, le véritable enjeu pour guérir de pratiques jusque-là plus réactives que proactives et éminemment dangereuses si elles perdurent.

Nous sommes heureux de partager ces clés de lecture avec vous qui, nous l'espérons, vous éclaireront sur quelques pistes pragmatiques de mise en œuvre.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !

La «Culture Cash» c'est quoi et pourquoi ?

1

Définition et génèse

A l'origine, la « culture cash » est une pratique venue des pays anglo-saxons et plus précisément du Royaume-Uni. La « culture cash » consiste à remettre la trésorerie au centre des préoccupations dans le but de l'améliorer et de s'assurer de la bonne santé de l'entreprise. Le principal objectif étant de sensibiliser tous ses acteurs aux enjeux et problématiques de trésorerie afin que ces derniers prennent conscience de leur rôle dans l'optimisation de la gestion du cash.

En France plus particulièrement, suite à la crise économique de 2009, de nombreuses entreprises se sont retrouvées en difficultés financières avec une baisse importante de leurs niveaux de liquidités. Certains aspects de la comptabilité ont parfois été négligés tels que les flux de trésorerie et les besoins en fonds de roulement (BFR). Les directions financières, responsables du cash, ont alors pris conscience qu'ils devaient se transformer en « business partner » pour « désiloter » la gestion du cash, partager les informations issues du système d'information financier, longtemps trop considéré comme une tour d'ivoire et établir des prévisions de trésorerie en s'appuyant sur les données remontées du terrain. Ils ont dû commencer à intégrer une nouvelle dimension, celle de communiquant, proches des opérationnels pour piloter et coordonner les actions et faire qu'au-delà de leurs résultats, ce trésor de guerre qu'est le cash soit suffisant pour accompagner la croissance et garantir la fiabilité financière de leur organisation.

L'enjeu de la « culture cash » et des directions financières, qui se positionnent alors en chef d'orchestre, est donc de modifier les habitudes, de diffuser un ensemble de bonnes pratiques, de les mettre en œuvre, de les optimiser et de s'assurer qu'elles sont prises en compte à tous les niveaux de l'entreprise : chacun ayant son rôle à jouer pour faire rentrer le cash.



2

Quand et pourquoi développer une «Culture Cash» ?

Comme le dit l'adage, « il vaut mieux prévenir que guérir ». La mise en place d'une « culture cash » en entreprise s'inscrit dans la durée, c'est une démarche de fond. Elle répond avant tout à une volonté d'écartier tout risque de défaillance et d'identifier très en amont les dérapages possibles.

C'est en effet quand tout va bien qu'il faut se lancer dans ce type de projet. Quoi de plus dangereux et complexe d'avoir à rechercher des solutions de financement au moment où le niveau de cash est au plus bas et donc les capacités de négociations fortement limitées ?

La mise en place très en amont d'une « culture cash » présente de toute évidence de nombreux avantages financiers et organisationnels.

En effet, les entreprises sont souvent confrontées à des problèmes de liquidité à court terme et peuvent avoir des difficultés à générer des flux de trésorerie suffisamment importants pour assurer leurs décaissements quotidiens et optimiser leurs besoins en fonds de roulement.

En mettant la trésorerie au centre des décisions et des processus, l'entreprise se donne toutes les chances de garantir une sécurité et une solidité financière. Ainsi, l'optimisation des ressources financières de l'entreprise renforce sa viabilité, lui permet d'assurer une position forte auprès des investisseurs et actionnaires en particulier lorsqu'elle doit se valoriser (augmentation de capital, recherche de financement pour de nouveaux investissements...) ou encore dans un contexte de croissance externe.

Instaurer une « culture cash » assure en outre un meilleur contrôle en amont et en aval. Dans ce cadre, et si tous les moyens sont donnés et les processus cohérents, ce sont tous les services de l'entreprise qui sont mis à contribution, du management à la comptabilité en passant par les services commerce, achat et logistique. De la sorte, une meilleure visibilité et de meilleures prévisions sont rendues possibles quant aux délais de paiement, à la rotation des stocks ou encore au financement d'un investissement. Cette démarche collective, basée sur la coopération permet de mieux connaître la rentabilité de son entreprise et de l'améliorer en mettant en place toutes les actions correctives nécessaires.

C'est enfin toute l'organisation de l'entreprise qui va pouvoir tirer profit de l'instauration de cette « culture cash » grâce au décloisement des fonctions et des services. Les échanges deviennent plus transversaux, les objectifs sont partagés et les informations sont mises en commun pour identifier et actionner de nouveaux leviers de génération de cash au sein des différents services. Les relations entre les équipes se renforcent et c'est ensemble que des pistes d'amélioration ou quelques fois des actions « coup de poing » sont envisagées, par exemple dans le cadre des négociations commerciales, délais de paiement, acomptes à la commande, crédit client, conclusion d'accords-cadres..., qui doivent viser à sécuriser la rentrée de cash le plus rapidement et régulièrement possible...



Comment s'y prendre et où agir ?

1

Les prérequis d'un tel projet

Pour garantir la réussite de cette démarche et comme tout projet de transformation touchant à l'organisation dans son ensemble, la direction générale doit impérativement porter le projet, l'inscrire dans la stratégie globale de l'entreprise et dans les budgets avec tous les changements de mentalité que cela impose, et bien entendu soutenir la direction financière dans son orchestration. Car, ne l'oublions pas, c'est cette dernière qui reste responsable de sa bonne application dans sa phase de lancement mais également dans la durée.

En effet, doté de son expertise et de l'analyse solide de la situation financière de l'entreprise, le directeur financier est le plus à même de diriger ce changement. Il possède toutes les informations nécessaires afin de comprendre les points forts et les points faibles de la comptabilité et des finances de son entreprise. Il dispose de nombreux indicateurs, notamment le BFR (besoin en fonds de roulement) qui est essentiel dans l'analyse de la gestion des flux.

Après avoir audité et identifié les étapes du cycle de vente et les services dans lesquels il est possible d'améliorer les flux de trésorerie avec les managers opérationnels, le directeur financier et son équipe pourront fournir des analyses et des données à l'ensemble des départements. Cela pourra les aider à adopter des méthodes plus efficaces et à réfléchir aux outils numériques qui pourront accompagner ce changement.



2

La communication au service de l'approbation

Choisir d'instaurer une « culture cash », c'est s'engager à accompagner le changement et la transition étape par étape grâce à une communication transversale claire et efficace sur les enjeux, les modalités, les changements et les liens entre les services. L'objectif est, in fine, de faire de la gestion du cash un véritable réflexe et de transformer chaque collaborateur en « cash-addict ».

La direction financière est au cœur de cette initiative afin de sensibiliser et engager efficacement les différents acteurs. Elle doit faciliter et inciter les échanges entre « comptables-financier et opérationnels » et vulgariser autour des métiers et de leurs concepts (compte de résultat, bilan, prévisionnel de trésorerie...). La tendance étant bien souvent de penser que c'est à l'autre de faire et que tout le monde parle le même langage métier : regrettable erreur !

Si elles ne savent pas faire, elles peuvent choisir de déléguer cette partie à des entreprises qui proposent des services d'accompagnement en ce sens avec des formations sur mesure.

La direction financière doit également transmettre correctement les indicateurs et données pertinentes de chaque département afin que les équipes aient les éléments nécessaires pour comprendre la situation de trésorerie et puissent agir sur les aspects défaillants.

La circulation facile et rapide de l'information entre les services permet un gain de temps considérable, une meilleure réactivité face aux événements et une optimisation des ressources et de la trésorerie.

Par la suite, la pédagogie et la sensibilisation auprès des collaborateurs doivent être réalisées de façon optimale et régulière.

La direction financière doit être en mesure d'expliquer clairement, à chaque acteur concerné, l'impact de ses actions sur les flux de trésorerie. Pour ce faire, le meilleur moyen est l'utilisation d'exemples concrets. La direction financière peut utiliser et montrer un certain nombre d'indicateurs comptables afin de rendre compte de la situation actuelle de l'entreprise. Ces indicateurs doivent être adaptés et spécifiques aux services auxquels ils s'adressent. Par exemple, pour les commerciaux démontrer les impacts des délais de paiement sur la trésorerie afin de les inciter à être plus vigilants sur le recouvrement ou la négociation des échéances de paiement. Dans de nombreuses organisations, les commerciaux perçoivent leurs commissions au moment du règlement par le client et non plus à la prise de commande. Une autre piste à considérer serait d'imposer des intérêts en cas de retard de paiement tel que prévu dans le Code du Commerce, cette pratique reste toutefois très peu appliquée par les entreprises.

Ainsi, la direction générale et la direction financière doivent s'assurer de la qualité de la communication au sein de l'entreprise afin de préparer le « terreau » et le « fertilisant » pour la mise en place et le développement d'une « culture cash » réussie.



3

Etes-vous prêt ? Les bonnes questions à se poser

Une fois le projet validé et communiqué il est important de regarder d'où l'on part et de lister les points à améliorer au niveau de chaque domaine de l'organisation. Posez-vous les bonnes questions en allant chercher dans tous les processus ce qui fait défaut aujourd'hui pour atteindre l'objectif commun. Et vous le verrez, ce sont souvent des choses simples et évidentes à mettre en œuvre. Vous pourrez ainsi concevoir des plans d'action concrets et optimiser le niveau de « culture cash » au sein de votre organisation grâce à un partage de l'information et des outils de gestion et de mesure. L'apport du digital étant bien évidemment un atout incontournable dans cette démarche.

En voici quelques exemples non exhaustifs :

- Cela peut paraître une évidence, mais comment suivre les niveaux d'encaissements et de décaissements et agir en conséquence si les écritures ne sont pas enregistrées régulièrement (à minima chaque semaine) dans le système d'information comptable ? Vos processus imposent-ils cette régularité dans vos services ? L'organisation est-elle adaptée en termes de ressources ? Pour aider à l'accélération de ces mises à jour, la dématérialisation des pièces comptables est-elle effective ? Existe-t-il des workflow pour automatiser les processus de validation (bons à payer) des factures fournisseurs par exemple ?

- Le reporting mensuel produit et partagé entre la direction générale, la direction financière et les directions opérationnelles fait-il état des informations liées au cash (niveau de trésorerie, BFR, ...) ? La balance âgée clients est-elle systématiquement diffusée au niveau de tous les services de l'entreprise ?

Et pourtant ces KPI sont essentiels si l'on souhaite que chacun intervienne à son niveau pour mettre en place les actions correctives nécessaires. Avez-vous pensé aux portails qui permettent d'accéder simplement et de façon sécurisée aux principaux indicateurs de pilotage ? Avez-vous déjà imaginé mettre en place des incitatives de recouvrement sur les créances supérieures à 3 ou 6 mois pour les différents services de l'entreprise : un challenge du meilleur contributeur sur un mois par exemple ?

- Le processus commercial est-il clairement centré sur une logique orientée cash ? En d'autres termes, vos commerciaux touchent-ils leur rémunération variable sur les bases des encaissements enregistrés au niveau du service comptable ? Ont-ils obligation à demander un acompte ? Existe-t-il un processus pour négocier un crédit client ? Sont-ils incités sur les délais moyens de paiement (DSO) ?

- Votre département administration des ventes a-t-il déployé les bons processus pour recevoir les contrats signés, et les transmettre rapidement au service comptable pour facturation ?

Une facture établie tardivement et sur de mauvaises bases est une rentrée de cash qui se décale dans le temps, qui peut générer de la contestation et des litiges qui viennent impacter la balance âgée voir le montant des créances irrécouvrables ou qui imposent de réaliser des avoirs avec impact sur le Chiffre d'affaires....



Comment assurer son application à long terme ?

Le suivi et l'analyse des indicateurs clés définis au moment du lancement du projet permettent de suivre l'évolution de la démarche au sein de l'organisation, de mesurer les variations éventuelles à la hausse ou à la baisse et d'établir des liens de causes à effet entre les différentes actions. C'est ainsi que des réajustements pourront être proposés au fil de l'eau avec toutes les explications nécessaires pour remporter l'adhésion aux nouvelles orientations prises. La « culture cash » doit être pensée comme un cercle vertueux : agir, mesurer, analyser, ajuster.

En effet, les résultats doivent toujours être partagés pour que l'ensemble des collaborateurs puissent comprendre l'impact de leurs actions sur la culture cash de l'entreprise ; c'est important lorsqu'il s'agit de développer sur du long terme et de convaincre les « entre-deux » ou les récalcitrants à se rallier à la cause.

A ce titre, pensez à vous appuyer sur un groupe de gens « moteurs » pour raconter l'histoire de leur engagement, pour donner les preuves de leurs actions et de leur contribution au cash dans le cadre d'une communication interne ; l'exemplarité est toujours un bon moyen de générer de l'adhésion.

Comme tout projet de transformation, la routine peut s'installer. Elle peut être positive s'il s'agit de conforter des processus avérés performants. Elle peut lasser et amener à une réduction dans l'intensité de l'engagement si de nouvelles pratiques ne sont pas proposées régulièrement. L'apport du digital et des évolutions technologiques doit permettre de repenser sans cesse les processus existants pour les optimiser en permanence et trouver de nouveaux gisements de cash au sein de l'entreprise.





Interview de Benjamin Mauviot, Associé chez Baker Tilly STREGO



Comment définiriez-vous la culture cash ?

Lorsque l'on s'interroge sur ce que sont la culture cash et ses objectifs, il convient, selon moi, de scinder la réponse autour de quatre grands enjeux :

1°/ Donner de la visibilité aux dirigeants

Aujourd'hui, environ 25 % du nombre total de défaillances d'entreprises sont directement liés à des problématiques de trésorerie. Face à cette réalité, il est indispensable pour les dirigeants d'avoir une bonne visibilité sur leurs besoins et d'être en capacité d'identifier le point de non-retour – celui qui pourrait mener à la cessation de paiements tant redoutée –, afin de lancer toutes les actions nécessaires et d'anticiper ainsi les moyens de financer ses activités. Il leur faut également connaître précisément la marge de manœuvre dont dispose l'entreprise pour mobiliser du cash. Pas uniquement les comptes courants, mais également les placements, les lignes de crédits, les outils de financement bancaire ou autres... Sur lesquels elle a des autorisations ou des possibilités d'actions.

En résumé, donner de la visibilité c'est travailler sur :

- La capacité à mobiliser du cash ;
- La capacité à disposer du cash ;
- La capacité à faire des prévisions fiables permettant de monter des opérations en adéquation avec les besoins. Plus les prévisions sont justes, plus l'on gagne en crédibilité et en confiance en interne mais aussi en externe auprès de ses partenaires : banques ou actionnaires.

2°/ Engager en interne autour de la démarche

Diffuser la culture cash en interne est en effet un élément-clé pour optimiser son BFR. Il faut mettre en place des processus pour que tout le monde soit mobilisé et prenne conscience, par exemple, que faire courir une ligne de crédit pour un client, c'est de l'argent qui pourrait être utilisé pour financer l'activité ou de futurs investissements.

3°/ Challenger les filiales et réduire les frais bancaires

Cela est vrai dans tous les cas, mais en particulier pour les filiales plus autonomes : les inciter à remonter le cash auprès de la maison mère avec des conventions de trésorerie séduisantes ou encore à le centraliser via les opérations de cash pooling permet à l'entreprise de trouver les moyens de financer ses investissements.

Cette remontée de cash permet, en outre, de réduire les frais bancaires. Une illustration concrète : dans une même organisation, des filiales peuvent être bénéficiaires et d'autres déficitaires, mais

personne ne communique. Il y a d'un côté des frais bancaires et de l'autre de l'argent sur des comptes qui ne rapportent rien. Sur des montants importants, on peut vite perdre 1 % voire plus par rapport aux volumes de transactions générés. On voit alors très vite l'intérêt d'optimiser ces frais bancaires au niveau global.

Réduire les frais bancaires, c'est aussi maîtriser le nombre de partenaires bancaires. Il convient d'avoir une logique, une stratégie claire sur les acteurs avec qui l'on travaille, ceux qui vont accompagner le développement international, qui vont porter la croissance du groupe.

La question que je pose souvent à mes clients est la suivante : « Est-ce que vous connaissez le montant de vos frais bancaires ? ». Dans 80 % des cas, la réponse est négative ou alors ils ne savent pas le décomposer. Les banques rendent les choses compliquer à analyser. Des outils existent pour suivre ces frais et les vérifier, c'est ce que nous proposons de mettre en place.

4°/ Ecarter la fraude en optimisant le contrôle interne

La culture cash, c'est faire comprendre à tout le monde qu'il y a des risques de fraude. Les fraudeurs rivalisent d'ingéniosité et cela a des conséquences directes et parfois catastrophiques sur la trésorerie de l'entreprise. Un papier à en-tête de l'entreprise qui traîne peut être pris et utilisé pour signaler un changement de RIB et encaisser en lieu et place. Cette vigilance pratiquée à tous les niveaux de la chaîne de valeur de l'organisation est stratégique.

Le cash, c'est le sang de l'organisation : elle meurt sans lui. Lorsqu'elle manque de cash et qu'elle ne maîtrise pas les risques de fraude, elle est en grande difficulté. Chacun doit en être conscient.

Prise de conscience ou réelle maturité autour de la culture cash ?

En réalité cela dépend de la situation de chaque organisation.

Pour les entreprises ayant du cash excédentaire, la culture cash est moins développée. Les taux de rémunération à court terme ne sont actuellement pas élevés. Faire des placements dans ce contexte, par rapport aux moyens à mettre en place, n'est pas le premier sujet de préoccupation des PME.

Pour les entreprises en déficit de cash, la culture est plus forte. Tout dépend toutefois de comment la société se situe vis-à-vis de ses capacités à financer ses activités (voir plus haut).

Aujourd'hui, il faut être clair, mettre en place une culture cash transversale n'est pas la priorité.

Dans les faits, une telle stratégie s'avère très peu déployée chez les clients que nous accompagnons. La tendance est davantage à la rationalisation de la fonction trésorerie pour gagner du temps, en mettant par exemple en place des virements avec signature électronique, en liant le processus trésorerie avec le processus comptable, etc... Les banques poussent d'ailleurs dans ce domaine. Elles souhaitent arrêter les chèques, les signatures par fax. Les entreprises qui ne changeront pas verront leurs frais bancaires exploser.



Une autre des raisons à cette faible maturité tient certainement au contexte économique tendu. Beaucoup d'entreprises laissent couler les délais de paiement pour conserver de bonnes relations avec leurs clients, en particulier lorsqu'ils sont en difficulté, alors qu'elles pourraient exiger d'appliquer la loi sur les délais de paiement. Leur BFR n'est donc pas optimisé.

En conclusion, force est de constater que la culture cash reste encore majoritairement l'affaire des fonctions finances alors qu'elle devrait s'inscrire dans une perspective transversale et partagée. Encore une illustration de l'impérieuse nécessité d'expliquer et d'accompagner le changement.

Conclusion

Développer une « culture cash » fait partie intégrante de la stratégie de développement de l'entreprise. C'est un formidable accélérateur de transformation digitale grâce aux nouveaux outils et pratiques que l'organisation va devoir implémenter pour faciliter, automatiser, mesurer et piloter. Elle donne du sens aux actions de chacun et est un véritable levier de création de valeur et de performance. Alors, lancez-vous !

A propos de Baker Tilly STREGO

« Baker Tilly STREGO, à vos côtés, durablement »

Baker Tilly STREGO, entreprise de conseil, apporte des solutions comptables, sociales, fiscales, de gestion et d'audit mais aussi des services étendus, adaptés aux différentes problématiques de l'entreprise et de son dirigeant.

Avec un réseau de plus de 50 bureaux présents sur le Grand Ouest et Paris, et fort de 1 400 collaborateurs comptables, experts comptables, commissaires aux comptes et consultants, Baker Tilly STREGO crée de la valeur au sein de son entreprise, avec ses équipes, ses partenaires et ses 25 000 clients.

Baker Tilly STREGO est partenaire de Talentia Software depuis 2006. Nos experts spécialisés accompagnent les clients dans des missions d'implémentation de solutions de consolidation, reporting et élaboration budgétaire, comptabilité et trésorerie, tant en France qu'à l'étranger (Maroc, Suisse, Luxembourg, Côte d'Ivoire, UK, ...) et de production de comptes consolidés en normes françaises ou en IFRS.

<https://www.bakertillystrego.com/>

A propos de Talentia

Talentia Software est un des principaux éditeurs internationaux de solutions de digitalisation des fonctions RH et finance pour les ETI.

Talentia développe des solutions de gestion de la Performance Financière (comptabilité, consolidation, reporting et élaboration budgétaire) et des RH (paie-RH, gestion des talents, gestion administrative des collaborateurs).

Les solutions de Talentia sont complètes, intégrées et adaptées à la complexité spécifique que doivent gérer les ETI.

Talentia Software est un groupe français qui dispose d'une forte présence en Europe du Sud notamment en Italie, Iberia, Grèce. Suite à l'acquisition d'Addedo en 2018, Talentia est désormais également présent en Suisse, Allemagne et North America.

Plus de 3600 entreprises utilisent d'ores et déjà les solutions Talentia pour simplifier la gestion de leur complexité financière et RH. En 2018, le groupe a réalisé 63,6 millions d'euros de chiffre d'affaires et emploie 450 collaborateurs.

Talentia

FINANCE & HR SOLUTIONS

info@talentia-software.com
<https://talentia-software.fr>

Rédaction : Talentia

Visuels : iStock

