

Introduction

L'amélioration du flux de trésorerie opérationnel et la sécurisation de l'ensemble des financements constituent les objectifs du projet cash. Le flux de trésorerie opérationnel mesure la performance économique de l'entreprise et renforce son indépendance financière. Il est vital pour investir, pour se désendetter et pour rémunérer les actionnaires.

La « culture cash » concerne toutes les entreprises, pas uniquement celles en difficulté. Elle constitue le projet prioritaire du directeur financier pour les raisons suivantes :

- répondre aux exigences des actionnaires ;
- préserver l'indépendance financière de l'entreprise en croissance ;
- résoudre les difficultés éventuelles de trésorerie qui menacent la pérennité de l'entreprise et accaparent une part importante de son temps, de celui du trésorier ou du dirigeant. Le directeur financier libère ainsi du temps pour se consacrer à d'autres projets stratégiques pour l'avenir de l'entreprise.

Le projet cash est un processus « transversal » impliquant les différentes fonctions de l'entreprise dont le directeur financier est le pilote naturel. C'est pour lui un projet valorisant car il lui donne l'occasion de se faire connaître et reconnaître par plus de personnes dans l'entreprise. Il est amené à sortir de son bureau et aller au devant des opérationnels. La bataille du cash se gagne en bonne partie grâce aux opérationnels (commerciaux, chargés de relance, gestionnaires de stock...) qu'il convient de savoir mobiliser et faire travailler ensemble. Les améliora-

tions les plus importantes sont en effet obtenues lorsque les opérationnels travaillent de façon transversale et non cloisonnée.

Un bon cadencement des actions dans le temps est une des clés de la réussite du projet. Une première période de 0 à 3 mois est consacrée au diagnostic et à la mise en œuvre des actions urgentes. Il convient dans cette phase d'identifier et corriger les lacunes éventuelles des outils de gestion :

- des prévisions de trésorerie inexistantes ou inexactes obligeant à naviguer à vue ;
- l'absence de comptabilité analytique empêchant de détecter et de traiter les foyers de perte.

Le directeur financier commence par agir dans le périmètre de sa fonction pour obtenir des améliorations rapides sur la trésorerie, créer un cercle vertueux et gagner en crédibilité.

Au cours d'une seconde période de 3 à 6 mois, la poursuite du plan cash passe nécessairement par une réflexion approfondie sur les marges. Cette phase est plus délicate car il s'agit d'intervenir auprès des autres fonctions de l'entreprise sans disposer d'une autorité hiérarchique. Le directeur financier doit alors faire preuve de beaucoup de pédagogie, obtenir les délégations nécessaires et faire valider les décisions les plus importantes par la direction générale. Il est essentiel pour lui de chiffrer les enjeux financiers des différentes actions préconisées pour fixer les priorités et emporter plus facilement l'adhésion des opérationnels. Il montre qu'il agit au service de l'entreprise, non pour renforcer un pouvoir personnel.

La pérennisation de la culture cash passe par la mise en place de nouveaux indicateurs de performance (notamment de flux de trésorerie), d'outils (prévisions de trésorerie, comptabilité analytique), de procédures (gestion du risque et du crédit client, sélection des projets d'investissement, achats...).

La gestion du risque et celle du crédit client occupent une place importante dans la culture cash car elles procurent souvent des améliorations rapides de la trésorerie. La fixation de limites de crédit bloquant évite de prendre des risques disproportionnés. La création d'une procédure crédit conduit à réaliser des actions de relance et de prérelance systématiques, à effectuer une résolution rapide des litiges.

Ce livre traite de sujets très opérationnels et s'adresse tout d'abord aux directeurs financiers et aux contrôleurs de gestion qui reçoivent la mission de mettre en œuvre le plan cash. Il les guidera pour :

- prendre le problème par le « bon bout »,
- sortir de leur bureau et de leurs tableaux de chiffres,
- acquérir une légitimité dans l'entreprise sur ces sujets,
- impliquer les autres directions dans le processus, notamment les directions opérationnelles et la direction générale (pour arbitrer parfois),
- se fixer des objectifs réalistes et gradués dans le temps : des décisions de bon sens suivies d'actions à court terme... puis des décisions plus ambitieuses suivies, elles aussi, d'actions à moyen terme,
- mettre l'ensemble de ces actions à court et moyen terme dans un plan cohérent et passer à l'action.

Un questionnaire les aide à identifier des pistes d'amélioration sur leur comportement au quotidien, leurs outils, leurs priorités et à bâtir un plan d'actions réaliste. Il est assorti de constats chiffrés provenant de nombreuses missions réalisées sur le thème de la culture cash par la société « Objectif Cash ».

Ce livre s'adresse ensuite aux directions générales qui souhaitent participer activement à la création de la culture cash dans leurs entreprises. Nous aimerions que ce livre soit celui que les directeurs financiers aient plaisir à offrir à leur direction générale (et vice versa) afin de les sensibiliser aux enjeux, aux processus de mise en œuvre et surtout aux bénéfices attendus.

Il s'adresse enfin à tous les actionnaires y compris les actionnaires professionnels que sont les fonds d'investissements. Ils y trouveront quelques clés pour orienter les discussions et surtout influencer les décisions opérationnelles du management afin de maximiser le cash des entreprises dans lesquelles ils ont investi.