

MANAGEMENT DE TRANSITION

400 PARTNERS

CASH

GÉRER ET OPTIMISER VOTRE TRÉSORERIE

C'EST POSSIBLE



**GUIDES 400
C'EST POSSIBLE**

**COLLECTION DE GUIDES PRATIQUES
PAR 400 MANAGERS DE TRANSITION**

COPYRIGHTS

Editeur et auteur : SAS 400 Partners

Directeur de la publication : Bruno Calbry

Rédacteurs : Laurent Frédéric

Directrice de la collection : Fanny Neveu

PAO : Marion Borelle

Edition : Juillet 2022

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

Dépôt légal : Juillet 2022



GÉRER ET OPTIMISER VOTRE TRÉSORERIE C'EST POSSIBLE

Avec la contribution de

Philippe Combescure
Véronique Ehrhard

Philippe Deffays
Valérie Noury

Membres 400 Partners



GUIDES 400
C'EST POSSIBLE

400 Partners

156 boulevard Haussmann - 75008 Paris

ISBN : 979-8-8427-1095-9

Dépôt légal : Juillet 2022

Imprimé à la demande par Amazon

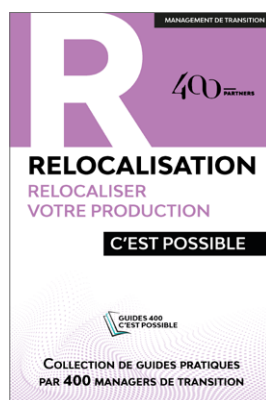


DANS LA COLLECTION

La collection de guides intitulée "Guides 400 c'est possible" est une œuvre collective de managers de transition créée sur l'initiative et sous la direction de 400 Partners.

Faciles à lire, ces guides illustrés sont destinés aux managers et dirigeants d'entreprise souhaitant mieux appréhender les enjeux opérationnels en dehors de leur propre champ d'expertise.

GUIDES PARUS OU À PARAÎTRE PROCHAINEMENT



SOMMAIRE

0

INTRODUCTION

1

DIAGNOSTIQUER
SA SITUATION

2

OBTENIR
RAPIDEMENT
DES RÉSULTATS

3

AMPLIFIER
ET PÉRENNISER
SES RÉSULTATS

4

CONCLUSION

INTRODUCTION

“

Crise ou non, le cash est une priorité de l'entreprise. Il garantit le respect des engagements financiers à court et long terme, assure le quotidien, sécurise les besoins futurs - prévus et imprévus - et finance la croissance.

Cette priorité est un enjeu transversal et collectif : la capacité de réaction voire de transformation des entreprises dépend de l'humain et du cash.

L'entreprise, en fonction de sa situation, doit réagir et/ou anticiper dans un contexte incertain lié à des facteurs externes comme la défaillance fournisseurs, le risque clients ou de fraude, ...

Dans ce contexte, ce guide, à destination des dirigeants d'entreprise et des non financiers, a pour but de rendre le sujet accessible en proposant des outils de réflexion et des axes de progrès.

Diagnostiquer sa situation

Obtenir rapidement des résultats

Amplifier et pérenniser ses résultats



1

**DIAGNOSTIQUER
SA SITUATION**

COMPRENDRE SA PROPRE CHAÎNE DU CASH ...

... EN ANALYSANT LES CYCLES DE L'ENTREPRISE

IDÉE GÉNÉRALE

Quel que soit votre secteur d'activité (distribution, services, industrie, ...), votre business model, le cash est le reflet des activités quotidiennes de votre entreprise. Nous appellerons la chaîne du cash cet enchaînement de flux traversant toutes vos activités.

La première étape est de prendre conscience de votre chaîne du cash, en identifiant et en décrivant précisément comment le cash circule dans votre entreprise.

Pour cela, on peut schématiser la vie de l'entreprise en un certain nombre de "cycles" regroupant des opérations de bout en bout. On se concentrera ici sur les cycles qui influent sur la gestion du cash, soit en encaissement, le cash in, soit en décaissement, le cash out.

QUELS SONT LES CYCLES À CONSIDÉRER ?

- Le cycle Achats : de la formalisation du besoin au paiement des fournisseurs.
- Le cycle Production : de la planification à la livraison des biens matériels ou immatériels.
- Le cycle Ventes : de la contractualisation à l'encaissement.

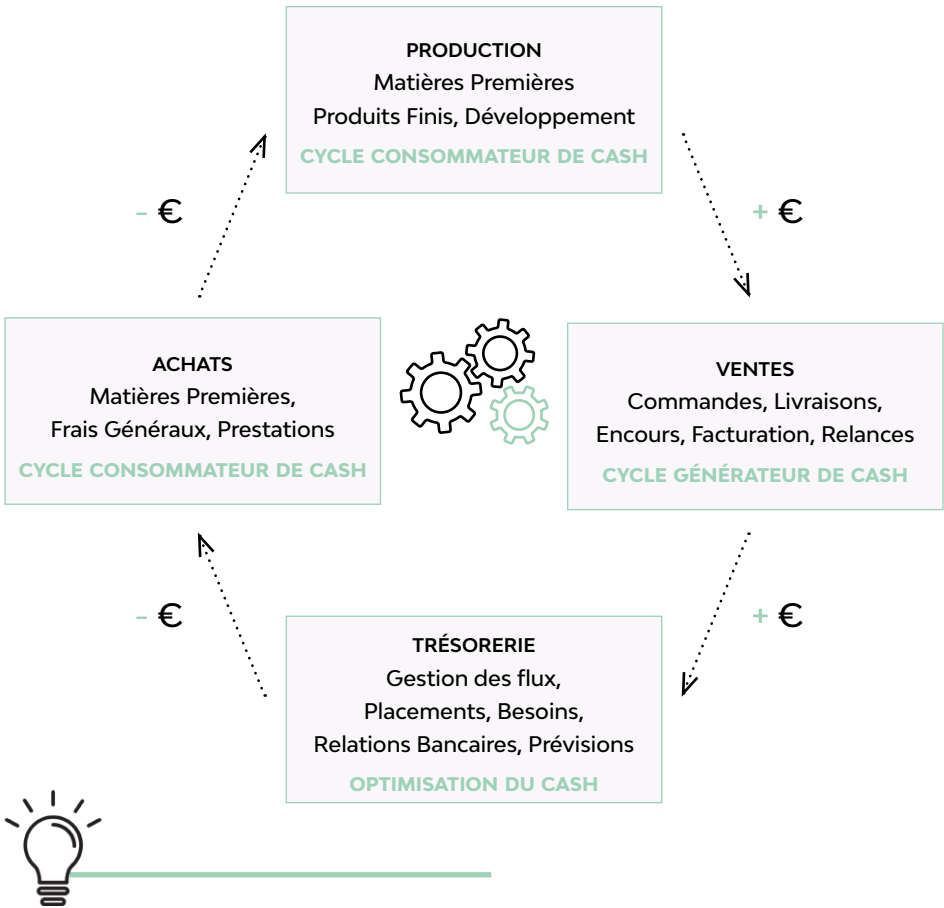
Pour finaliser cet audit, prévoir une analyse de l'environnement financier de l'entreprise (conditions bancaires & solutions de financement court terme, ...).

COMPRENDRE SA PROPRE CHAÎNE DU CASH ...

... EN ANALYSANT LES CYCLES DE L'ENTREPRISE

Chaîne du cash : des cycles interconnectés qui influent de manière positive ou négative sur le cash.

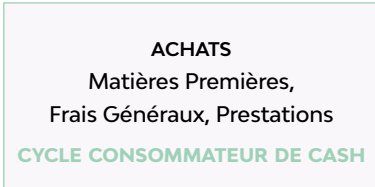
EXEMPLE DANS L'INDUSTRIE



Dans les services, on parlera plutôt de production immatérielle à partir du capital humain de l'entreprise.

COMPRENDRE SA PROPRE CHAÎNE DU CASH ...

... EN ANALYSANT LES CYCLES DE L'ENTREPRISE

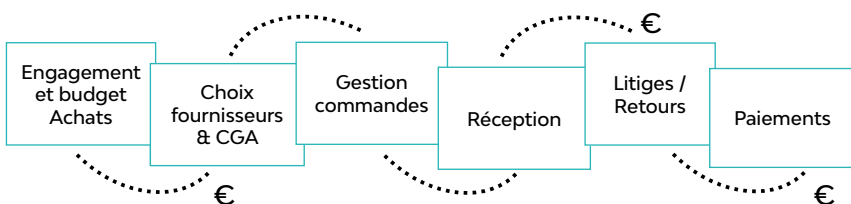


Le cycle Achats (directs & indirects) est un cycle consommateur de cash. Il se décompose en 6 étapes de l'engagement, jusqu'au paiement des fournisseurs.

Quels sont les leviers pour limiter la consommation de cash ?

- La centralisation des achats pour réaliser des économies d'échelle
- Le choix des fournisseurs et la possibilité de négocier des CGA (Conditions Générales d'Achats)
- La mise en place de garanties de livraison
- La limitation des clauses de réserve de propriété
- La négociation des délais de paiement, dans le cadre de la LME (en France)
- Les avances et acomptes distribués aux fournisseurs
- La gestion rapide des litiges avec les fournisseurs

CYCLE ACHATS



COMPRENDRE SA PROPRE CHAÎNE DU CASH ...

... EN ANALYSANT LES CYCLES DE L'ENTREPRISE



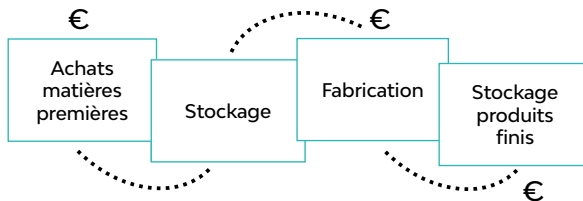
Le cycle de production est un cycle consommateur de cash auquel il convient de porter une attention forte.

L'objectif est d'optimiser les achats et le stockage tout en produisant en temps et en heure des produits d'excellente qualité au meilleur coût possible.

Les leviers à impact cash fort sont en particulier :

- L'optimisation des achats
- L'efficacité de la production : planning, freinte, non conformité, ...
- L'adaptation des locaux aux besoins de la production
- La rotation des stocks

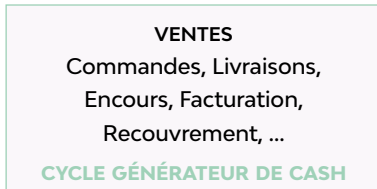
CYCLES PRODUCTION



Les arbitrages doivent être appréhendés de façon globale compte tenu des interactions entre les cycles.

COMPRENDRE SA PROPRE CHAÎNE DU CASH ...

... EN ANALYSANT LES CYCLES DE L'ENTREPRISE



Les flux de cash sont particulièrement importants tout au long du cycle de vente.

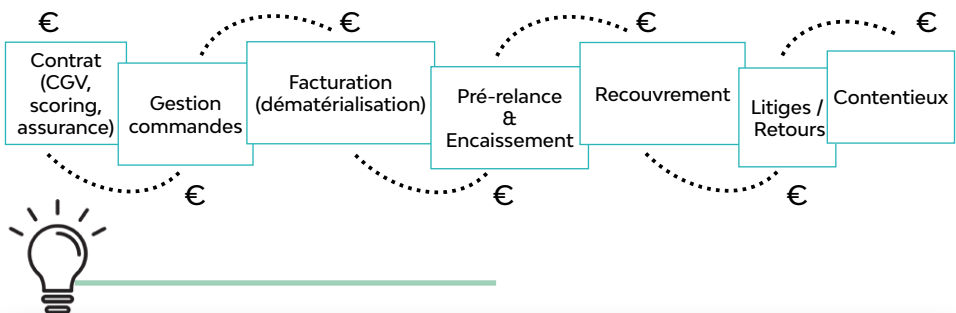
L'objectif est de sécuriser les ventes et d'encaisser au plus vite.

Les leviers d'action sont :

- Une bonne rédaction et application des CGV
- Des délais de paiement courts et des modes de paiement sécurisés, par exemple via des virements dématérialisés
- Des process fiables via une facturation en temps réel, dématérialisée, qui évite les litiges
- Une gestion du risque client maîtrisée, avec une politique client claire et validée par la DG, une appréciation du risque en amont par le scoring, une bonne gestion des encours, une identification des litiges en temps réel, un schéma des relances efficace.

Le cycle ventes est l'affaire de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

CYCLES VENTES



Un prérequis indispensable est de disposer d'une comptabilité client à jour.

COMPRENDRE SA PROPRE CHAÎNE DU CASH ...

... EN ANALYSANT LES CYCLES DE L'ENTREPRISE

TRÉSORERIE

Gestion des flux, Placements,
Besoins à financer,
Relations Bancaires, Prévisions

OPTIMISATION DU CASH

L'objectif d'une gestion de trésorerie efficace est d'assurer la couverture des risques de liquidité, de solvabilité, de taux, de change, de fraude, ...

Les leviers d'action sont :

- Une gestion de trésorerie centralisée pour les groupes ou sociétés multi-bancarisées et une réduction du cash dormant (trésorerie "Zéro")
- Un budget annuel de trésorerie mensualisé dérivé du budget de l'entreprise
- Des prévisions de trésorerie faites à un horizon adapté à la situation de l'entreprise et une analyse des écarts pertinente. Ces prévisions seront actualisées au jour le jour si la situation est tendue.
- Des relations avec les partenaires financiers négociées : conditions bancaires, financements, garanties, ...
- Des process documentés et à jour, et une fonction de trésorerie sécurisée via un back-up

POSER UN DIAGNOSTIC ...

... EN SE COMPARANT À DES BENCHMARKS EXTERNES & INTERNES

IDÉE GÉNÉRALE

Une fois la chaîne du cash identifiée avec précision, il faut qualifier la performance de l'entreprise par un diagnostic. La méthode la plus efficace est alors de recourir à des benchmarks, soit externes (concurrent principal, analyse sectorielle, ...), soit internes (historique, budget, ...)

Pour cela, il faut identifier les bons indicateurs à chiffrer puis comparer, cycle par cycle.



Les benchmarks peuvent être recueillis auprès des assureurs crédit, Chambres de Commerce et d'Industrie, INSEE, syndicats professionnels, ...

Consulter le *Rapport de l'Observatoire des délais de paiements* pour plus d'informations.

POSER UN DIAGNOSTIC ...

... EN SE COMPARANT À DES BENCHMARKS EXTERNES & INTERNES

BENCHMARK DU CYCLE ACHATS

L'indicateur à suivre est le Days Payable Outstanding (DPO).

Il traduit le nombre de jours de crédit accordé par les fournisseurs ou le délai moyen de paiement.

Plus le DPO est important, plus les fournisseurs "financent" l'entreprise.

Son mode de calcul est simple.

$$\frac{\text{TOTAL DES DETTES FOURNISSEURS TTC}}{\text{TOTAL DES ACHATS DE MARCHANDISES TTC}} \times 360$$

Le DPO se compare à la fois aux chiffres du secteur et à ceux de l'historique de l'entreprise.

AUGMENTER SON DPO PEUT ÊTRE UNE FAUSSE "BONNE IDÉE".

A priori, plus l'entreprise tarde à payer ses fournisseurs, plus le DPO augmente, et les besoins de cash diminuent. Cela semble donc une bonne idée.

Dans les faits, cela crée un risque inverse : la défiance des fournisseurs, qui, s'ils prennent peur ou si les assureurs crédit se désengagent, peuvent demander des paiements au comptant.



Il convient de respecter ses échéances de paiement auprès des fournisseurs, ou d'anticiper et de communiquer si l'entreprise pense avoir un retard sur une échéance.

POSER UN DIAGNOSTIC ...

... EN SE COMPARANT À DES BENCHMARKS EXTERNES & INTERNES

BENCHMARK DU CYCLE DE PRODUCTION

Dans le cas de la production, il convient en particulier de :

Prêter attention

- Aux coûts de revient
 - Quels sont les prix d'achat des matières premières, les délais de production, le coût de la main d'œuvre ?
- Aux délais de fabrication
 - Les délais de fabrication sont-ils conformes aux prévisions de l'entreprise ?
- À la qualité des produits fabriqués
 - Les produits défectueux ou de mauvaise qualité sont-ils conformes aux usages internes ou aux benchmarks externes ?
- Au stockage
 - Les superficies allouées au stock sont-elles adéquates ?
 - Le lieu de stockage est-il trop onéreux ?
 - Le lieu de stockage est-il trop éloigné du centre de production, générant des coûts de transport élevés ?



Externaliser vs internaliser, acheter vs louer, délocaliser vs relocaliser : ces sujets sont générateurs d'économies potentielles. Ils nécessitent cependant d'être accompagnés par des experts.

Pour approfondir, se référer aux guides pratiques "Acheter mieux que vos concurrents c'est possible" et "Relocaliser votre production c'est possible" édités par 400 Partners.

POSER UN DIAGNOSTIC ...

... EN SE COMPARANT À DES BENCHMARKS EXTERNES & INTERNES

BENCHMARK DU CYCLE VENTES : LES ENCOURS CLIENTS

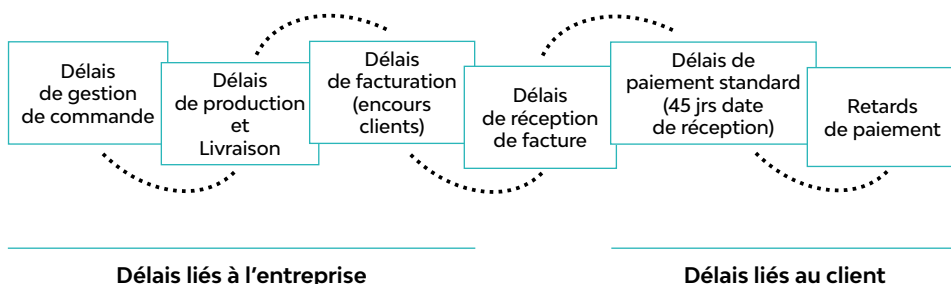
La partie la plus visible du cash non disponible lié au cycle des ventes est le délai de règlement imputé aux clients : les créances clients.

Des causes internes à l'entreprise ralentissent également la disponibilité du cash, en particulier le cycle de facturation.

LE CYCLE DE FACTURATION EST LE DÉLAI ENTRE LA RÉALISATION, PARFOIS PROGRESSIVE, DE LA PRESTATION ET LA FACTURATION EFFECTIVE DU CLIENT.

Ce délai est particulièrement important dans les activités avec des facturations périodiques, ou à l'avancement, comme dans les grands travaux ou le conseil.

DÉLAIS DES ENCOURS CLIENTS



POSER UN DIAGNOSTIC ...

... EN SE COMPARANT À DES BENCHMARKS EXTERNES & INTERNES

BENCHMARK DU CYCLE VENTES : LES ENCOURS CLIENTS

$$\text{ENCOURS CLIENTS} = \text{FACTURES À ÉMETTRE} + \text{CRÉANCES CLIENTS}$$

Facture à émettre (FAE)

Les FAE sont souvent négligées : il convient de surveiller leur évolution dans le temps, d'analyser et de corriger les écarts avec les objectifs initiaux.

Par exemple dans le conseil, les FAE se calculent ainsi :

$$\text{FAE} = \text{NB JOURS TRAVAILLÉS} \times \text{TJM VENDU}^* - \text{FACTURES CLIENTS ÉMISES À DATE}$$

* à éclater par niveau de consultant

Créances clients

L'indicateur est le DSO (Days of Sales Outstanding) ou nombre de jours de chiffre d'affaires (CA) de crédit clients. Il convient de suivre son évolution à la fois dans le temps et vis-à-vis de ses objectifs et du secteur.

Il est courant de calculer cet indicateur en partant des soldes comptables.

$$\text{DSO} = \frac{\text{ENCOURS TOTAL TTC D'UNE PÉRIODE}}{\text{CA TTC DE LA MÊME PÉRIODE}} \times \text{NB DE JOURS DE LA PÉRIODE}$$

A la méthode comptable, nous préférons cependant la méthode dite "par épuisement" qui tient compte de la saisonnalité du CA. Le principe consiste à comparer le solde des créances client au CA des derniers mois écoulés en commençant par le mois le plus récent, puis en reculant dans le temps. Le résultat s'exprime en nombre de jours (*cf page suivante*).

Comparons les 2 méthodes.

POSER UN DIAGNOSTIC ...

... EN SE COMPARANT À DES BENCHMARKS EXTERNES & INTERNES

BENCHMARK DU CYCLE VENTES : POURQUOI LA MÉTHODE PAR ÉPUISEMENT EST-ELLE PRÉFÉRABLE ?

	CA MENSUEL TTC	CA TOTAL PÉRIODE
JANVIER	150	
FÉVRIER	50	
MARS	100	300
AVRIL	100	
MAI	300	
JUIN	400	1100

ENCOURS CLIENT TTC FIN MARS	250
ENCOURS CLIENT TTC FIN JUIN	750

Quel diagnostic peut être réalisé ?

MÉTHODE COMPTABLE

La situation semble s'être détériorée à fin Juin versus fin Mars en passant de 75 à 123 jours.

MARS	$250 / 300 * 90$	= 75 jours
JUIN	$750 / 1100 * 180$	= 123 jours

MÉTHODE PAR ÉPUISEMENT

MARS		
SOLDE CLIENT	300	
CA M-1	100	soit 1 mois = 30 jrs
RESTE	200	
CA M-2	50	soit 1 mois = 30 jrs
RESTE	150	
CA M-3	150	soit 1 mois = 30 jrs
RESTE	-	<u>90 jrs</u>

JUIN		
SOLDE CLIENT	750	
CA M-1	400	soit 1 mois = 30 jrs
RESTE	350	
CA M-2	300	soit 1 mois = 30 jrs
RESTE	50	
CA M-3	50	soit ½ mois = 15 jrs
RESTE	-	<u>75 jrs</u>

En réalité, la situation s'est améliorée : elle passe de 90 à 75 jours.



Agir sur le DSO est une condition nécessaire mais non suffisante ! C'est l'audit de l'ensemble du cycle ventes, de la commande à l'encaissement, qui permettra de déterminer l'ensemble des leviers pour agir sur l'encours client.

POSER UN DIAGNOSTIC ...

... EN SE COMPARANT À DES BENCHMARKS EXTERNES & INTERNES

BENCHMARK TRÉSORERIE

Il existe de nombreux indicateurs pour mesurer la performance financière d'une entreprise : le ratio d'endettement, le ratio d'emprunt sur capitaux propres, le ratio de liquidité, ...

Pour la gestion du cash, l'accent peut être mis sur "l'efficacité bancaire" laquelle dépend de la relation entre la banque et l'entreprise :

- Négociation des conditions bancaires. Elles sont propres à chaque entreprise en fonction de sa cote de crédit, de son activité, du risque qu'elle représente pour ses banques, ...
 - Dans le retail par exemple, négocier ses coûts monétaires est vital
 - Dans l'industrie, il faudra regarder en priorité les coûts des opérations de virements dématérialisés et arrêter les virements manuels, ...
- Cela passe ensuite par la capacité de l'entreprise à gérer / optimiser son "rating" c'est-à-dire ses différentes cotations : Banque de France, assurances crédit, banques. Celles-ci impactent :
 - La capacité de crédit de l'entreprise
 - L'octroi de garanties par les banques (cautions, lettres de crédit, ...)
 - La capacité de crédit de l'entreprise

POSER UN DIAGNOSTIC ...

... EN SE COMPARANT À DES BENCHMARKS EXTERNES & INTERNES

BENCHMARK TRÉSORERIE

La situation actuelle et le télétravail ont fait naître une recrudescence des tentatives de fraude (fraude au Président, fraude au faux RIB, ...) qui impactent la trésorerie.

La couverture du risque de fraude est un sujet vital et complexe. Vital car il peut conduire au dépôt de bilan. Complexe car son origine peut être aussi bien externe qu'interne.

La fraude concerne tous les départements de l'entreprise, pas uniquement la Finance. Par exemple, le service Achats peut être contacté en direct par des fraudeurs.

Il est nécessaire d'identifier et de mesurer les risques afin de les couvrir. Il convient d'analyser les process pour rester proactifs.

Prévenir pour éviter de guérir :

- Sécurité informatique et droits
- Délégations de signature
- Procédures de paiement
- Procédures d'alerte et de vérification des emails



Déjouer les fraudes nécessite une formation spécifique et une vigilance permanente de tous les collaborateurs de l'entreprise.

DIAGNOSTIQUER SA SITUATION

LA PREMIÈRE ÉTAPE INDISPENSABLE AVANT LA MISE EN ŒUVRE DE SOLUTIONS POUR AMÉLIORER SA TRÉSORERIE EST DE COMPRENDRE COMMENT CIRCULE LE CASH DANS VOTRE ENTREPRISE. LE CASH EST PARTOUT. SA GESTION DOIT ÊTRE APPROCHÉE DE FAÇON TRANSVERSALE. L'INTERDÉPENDANCE DES DÉCISIONS EST À APPRÉHENDER AVANT TOUTE ACTION.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- LE CASH EST LA RÉSULTANTE DE TOUS LES CYCLES DE L'ENTREPRISE.
- LE DIAGNOSTIC DE LA CHAÎNE DU CASH DOIT INCLURE EN PARTICULIER LA QUALITÉ DES PRÉVISIONS, LES OUTILS INFORMATIQUES ET LA PERTINENCE DES MOYENS DE PAIEMENT.
- LES ARBITRAGES SERONT À DÉCIDER AU NIVEAU DE LA DIRECTION GÉNÉRALE AFIN D'APPRÉHENDER L'ENSEMBLE DES IMPACTS.
- LA FRAUDE EST DEVENUE UNE RÉALITÉ DES ENTREPRISES, DES PROCESS SONT À METTRE EN PLACE AFIN DE S'EN PRÉMUNIR.



2

**OBTENIR
RAPIDEMENT
DES RÉSULTATS**

LE CASH, UN PILIER DE L'ADN DE L'ENTREPRISE

LE CASH, UN ÉTAT D'ESPRIT DANS L'ENTREPRISE

Une fois la chaîne du cash analysée et le diagnostic posé, des outils simples peuvent être mis en œuvre rapidement. Mais pour cela, le cash doit devenir un état d'esprit dans l'entreprise. Il va impacter l'organisation entière. Le directeur général doit initier ce changement qui concernera tous les niveaux. Le directeur financier en sera l'organisateur, le facilitateur.

Pré-requis

Chacun dans l'organisation doit être responsabilisé à son niveau sur le cash.

Pour cela, certaines actions sont vecteurs de succès : accompagner le changement, donner du sens, expliquer à chaque collaborateur comment, dans son activité, il participe à la gestion du cash.

Ajuster les outils pour permettre un partage idoine de l'information à l'ensemble des parties prenantes permettant le suivi des informations issues des différents départements.

L'information (marché, client, fournisseur, concurrence, cycle de production, ...) doit circuler rapidement entre les différents départements et les différents niveaux pour permettre une adaptation en permanence. Le lien avec le terrain, les opérationnels, doit être régulier et fort.

LE CASH, UN PILIER DE L'ADN DE L'ENTREPRISE

LE CASH, UN ÉTAT D'ESPRIT DANS L'ENTREPRISE

Actions possibles

Mettre en place un comité cash, transverse en charge de piloter le cash à échéance régulière. L'ensemble de l'entreprise doit y participer.

Instaurer un objectif cash commun à tous les collaborateurs et un objectif individuel lié à son périmètre d'actions, lié ou non aux rémunérations variables en fonction de la politique salariale des entreprises. Pour les commerciaux par exemple, l'objectif de chiffre d'affaires sera associé à un objectif d'encaissement.

Former, communiquer sur la manière dont chacun doit prendre conscience des implications cash de son activité.

Mettre en place des KPI et un reporting diffusé, tout ou partie, à l'ensemble de l'organisation régulièrement.



Quel doit être le CA TTC supplémentaire pour compenser un impayé ?

Pour mesurer le coût d'un impayé, il convient d'utiliser la formule suivante suivante :

$$\text{CA SUPPLÉMENTAIRE} = \frac{\text{CHIFFRE D'AFFAIRES IMPAYÉ}}{\% \text{ DE MARGE}}$$

Avec une marge de 10 % et un impayé de 10 000 €, il faut 100 000 € de CA supplémentaire pour compenser l'impayé.

Un chiffre d'affaires non encaissé est pire qu'une absence totale de chiffre d'affaires !

LIBÉRER LE CASH DORMANT

LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT OU LA TRILOGIE CLIENTS / STOCKS / FOURNISSEURS.

UN CADRE INDISPENSABLE

En France la loi LME : Loi de Modernisation de l'Économie.

Le crédit inter-entreprise représente le crédit subit le plus important.

De nombreuses entreprises cessent leur activité car elles sont victimes de la pression sur les délais de paiement.

Pour pallier cela, la Loi LME du 04 avril 2008 encadre les délais de paiements en France, entre professionnels :

Délais maximums :

- 60 jours nets à compter de la date d'émission de la facture
- ou, par dérogation, 45 jours fin de mois avec deux modes de calcul admis : 45 jours fin de mois ou fin de mois 45 jours.

EXEMPLE

Une facture émise le 1^{er} mars pourra être payée au plus tard

- Le 30 avril, si le calcul est basé sur un mode de computation de 45 jours fin de mois
- Le 15 mai si le calcul est basé sur un mode de computation fin de mois 45 jours



POINT D'ATTENTION

Les crises impactent négativement les délais de paiement.

RAPPEL DES TEXTES APPLICABLES

Code de commerce : articles L. 441-10 à L. 441-16 et L. 470-2.

Code de la commande publique : articles L. 2192-10 à L. 2192-15 et R. 2192-10 et suivants.

LIBÉRER LE CASH DORMANT

LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT OU LA TRILOGIE CLIENTS / STOCKS / FOURNISSEURS.

UN CADRE INDISPENSABLE

Hors de France : la directive européenne.

Les états européens ont désormais adopté les textes nécessaires afin de se conformer à la directive européenne sur les délais de paiement (directive 2011/7/UE).

La directive européenne sur les délais de paiement du 16 février 2011 porte notamment sur deux points :

- Un délai de paiement maximum de 30 jours, ou 60 jours dans des circonstances très exceptionnelles, accordé aux autorités publiques pour les biens et services qu'elles se procurent.
- Un délai de paiement maximum de 60 jours pour les transactions commerciales entre entreprises, à moins qu'il ne soit expressément stipulé autrement par contrat et pourvu que cela ne constitue pas un abus manifeste à l'égard du créancier.

LIBÉRER LE CASH DORMANT

LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT OU LA TRILOGIE CLIENTS / STOCKS / FOURNISSEURS.

CLIENTS

RÉDUIRE LE DÉLAI CLIENT

Travailler sur l'encours client permet non seulement d'améliorer le BFR, donc la trésorerie, mais aussi de faire progresser les process internes et la satisfaction client.

Étape 1

Identifier les causes de non-paiement des factures, les traiter et les suivre régulièrement.

Les retards de paiement peuvent provenir du client, mais aussi des process internes de l'entreprise :

- EXEMPLES DE CAUSES LIÉES AU CLIENT
 - Le client a des problèmes de trésorerie et est dans l'incapacité de payer ses factures
 - La comptabilité fournisseur bloque le paiement du fait d'informations manquantes ou erronées
- EXEMPLES DE CAUSES LIÉES AUX PROCESS INTERNES
 - La facturation est incorrecte ou incomplète
 - La livraison est non conforme à la commande
 - Le produit est défectueux

LIBÉRER LE CASH DORMANT

LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT OU LA TRILOGIE CLIENTS / STOCKS / FOURNISSEURS.

Étape 2

Mettre en place les règles d'une bonne gestion de l'encours clients

- Faire payer les factures aux échéances contractuelles (cf *CGV-LME page 30*)
- Résoudre rapidement les litiges
- Systématiser voire automatiser le process de relance clients (relance graduelle, opération coup de poing, ...)
- Facturer très régulièrement et de façon dématérialisée, au minimum via mail, pour éviter les problèmes d'envoi
- Privilégier les paiements sécurisés comme les virements ou prélèvements
- Valider et suivre la solvabilité des clients avec usage éventuel de l'assurance crédit
- Analyser quotidiennement la balance âgée clients, définir les actions en commun et les suivre.



Tout cela fonctionne uniquement si un mode de travail collaboratif est mis en place, via un "comité crédit" comprenant notamment les services ADV, Commercial et Finance, avec une vision et des objectifs communs.

LIBÉRER LE CASH DORMANT

LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT OU LA TRILOGIE CLIENTS / STOCKS / FOURNISSEURS.

STOCKS

MATIÈRES PREMIÈRES

PRODUITS INTERMÉDIAIRES

PRODUITS FINIS

Un stock géré de manière optimum, sans sur-stockage, ni sous-stockage, a des impacts positifs à la fois sur la satisfaction clients, l'efficacité logistique, la rentabilité et donc la trésorerie.

Pour cela, le stock doit être suivi en temps réel avec une attention particulière sur les actions suivantes :

- Éliminer les stocks dormants, par exemple via des opérations de déstockage
- Livrer les clients avec des délais les plus courts possibles afin d'améliorer la rotation des stocks
- Arbitrer entre coût d'acquisition des stocks et coût total de possession du stock
- Négocier des quantités minimums d'achat avec les fournisseurs
- Optimiser les approvisionnements par la mise en place de stocks minimums
- Négocier les délais de livraison avec les fournisseurs et les clients



Toutes ces actions conduisent à une gestion des stocks en flux tendu.

LIBÉRER LE CASH DORMANT

LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT OU LA TRILOGIE CLIENTS / STOCKS / FOURNISSEURS.

FOURNISSEURS

LES GÉRER AUSSI

Sur le fond : construire la politique fournisseur comme la politique client.
Pour cela :

GESTION ADMINISTRATIVE

- Analyser les CGA (Conditions Générales d'Achat) et les conditions de paiement : renégocier éventuellement, en conformité avec la loi LME, et/ou les règles européennes
- Éviter les clauses de réserve de propriété lorsque c'est possible
- Se rapprocher des syndicats professionnels pour comparer ses conditions à celles des confrères
- Privilégier les modes de paiements automatisés et dématérialisés en respectant les principes de contrôle interne
- Éviter d'accorder des acomptes et des retenues de garantie
- Surveiller la solvabilité des fournisseurs et porter attention aux plus fragiles
- Vérifier la conformité ESG des fournisseurs
- Digitaliser les processus, en utilisant par exemple la RPA (Robotic Process Automation)



Pour mettre au point des CGA, l'entreprise devra se doter auparavant d'une stratégie Achats décidée par la DG.

LIBÉRER LE CASH DORMANT

LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT OU LA TRILOGIE CLIENTS / STOCKS / FOURNISSEURS.

GESTION OPÉRATIONNELLE

- Veiller à ce qu'un même fournisseur ne représente pas un pourcentage trop significatif des achats
- Sécuriser les approvisionnements, en particulier sur les pays à risque
- Centraliser les achats pour bénéficier d'effet volume
- Anticiper les problèmes de livraison et de rupture de service et concevoir des solutions de rechange
- Anticiper les risques de fraude par la mise en place d'un processus sécurisé, de l'entrée du contrat jusqu'au paiement



Être particulièrement attentif aux changements de coordonnées bancaires fournisseurs et aux tentatives de fraude type fraude au Président.

UTILISER DES OUTILS SIMPLES & PERFORMANTS

GÉRER SA TRÉSORERIE

Pour rappel, la trésorerie doit se gérer en parallèle sur plusieurs horizons :

- À quelques semaines, avec une mise à jour au quotidien
- À quelques mois, avec une mise à jour mensuelle
- Au moment du budget annuel

Toutes ces prévisions sont nécessaires à une bonne gestion de trésorerie. Le pas exact et l'horizon peuvent être ajustés selon la situation de l'entreprise, qu'elle soit structurellement débitrice ou créditrice.

AU QUOTIDIEN

- Suivre les encaissements et les décaissements journaliers
- Mettre à jour les prévisions / réalisations de trésorerie et analyser les écarts
- Mettre à jour la comptabilité tiers
- Respecter les délais de règlements fournisseurs et toutes les obligations contractuelles comme les emprunts, charges sociales, impôts, investissements

SUR LES PLANS ANNUEL ET MENSUEL

- Établir un budget de trésorerie annuel issu du budget général et le découper par mois
- À partir de ce budget annuel, créer un plan de trésorerie mensuel à horizon 3 mois, le mettre à jour mensuellement et analyser les écarts pour prendre les mesures correctives

FAUT-IL UN LOGICIEL DE GESTION DE TRÉSORERIE ?

UN FICHIER EXCEL PEUT SUFFIRE, MAIS ATTENTION AUX FORMULES ! SELON DAF MAGAZINE, 88% DES FICHIERS CONTIENNENT DES ERREURS.

IL EXISTE DE NOMBREUX LOGICIELS SUR LE MARCHÉ. LE CHOISIR SELON LES BESOINS DE TRÉSORERIE, LA TYPOLOGIE DE L'ENTREPRISE (GROUPE OU MONO SOCIÉTÉ) ET LA VOLUMÉTRIE DES FLUX.

IL EST CONSEILLÉ DE SE RAPPROCHER D'UN EXPERT POUR CHOISIR LE BON OUTIL.

UTILISER DES OUTILS SIMPLES & PERFORMANTS

SE DONNER DES MARGES DE MANŒUVRE GRÂCE À 2 AXES COMPLÉMENTAIRES

Outils existants

S'assurer que l'on exploite au mieux l'existant, ce que l'on peut faire en 2 étapes.

1. Faire un audit de la situation et des relations bancaires : parfois, certaines facilités négociées mais non utilisées peuvent avoir été perdues de vue, en particulier si le responsable financier a changé. Il est donc conseillé de commencer par faire un inventaire des relations et engagements bancaires, par exemple au moyen d'une circularisation des banques, afin de récapituler le périmètre des comptes, les pouvoirs bancaires, les conditions de compte, la couverture des risques, les financements existants, les autorisations de découvert accordées, ...
2. Sur cette base, on peut ensuite renégocier ses crédits à court terme et ses conditions bancaires courantes.

Nouveaux outils

Repérer des sources nouvelles, en particulier en fonction de l'actualité économique du moment. Par exemple, dans le cadre du Covid-19, de nombreuses aides spécifiques ont été mises en place pour renforcer la trésorerie (PGE, Prêt Garanti par l'État, ...) mais aussi les fonds propres (PPSE, Prêt Participatif Soutenu par l'État, ...)



Tous ces dispositifs sont soumis à des conditions et/ou sont limités dans le temps. Pour rester informé et être vigilant, consulter le site de BPI France.

UTILISER DES OUTILS SIMPLES & PERFORMANTS

SÉCURISER LES RISQUES ET LES FLUX

Sécuriser les risques et les flux avec les 3 outils suivants :

1. Mettre en place des couvertures de change et de taux.
2. Revoir les modes de paiements, les automatiser et les digitaliser.

Les modes de paiements manuels, en particulier les chèques peuvent donner l'impression de présenter divers avantages :

- simples
- sécurisés, par la gestion des signatures
- souples, on peut facilement moduler les envois
- et bénéfiques pour la trésorerie, par un gain de jours grâce au délai postal et au traitement par le fournisseur

En réalité, ils sont :

- coûteux en main d'œuvre : émission, validation manuelle, signature, mise sous pli, envoi et rapprochement bancaire. Ce coût a augmenté avec le télétravail
- falsifiables, à l'émission comme à la réception
- ... et incertains sur leur date de décaissement. Cette incertitude empêche une gestion prévisionnelle fine de la trésorerie, plus coûteuse que les jours gagnés

Digitaliser les paiements est donc un impératif. La digitalisation permet d'augmenter la prédictibilité de la trésorerie, de faire des économies de coût de structure et de sécuriser les flux. Pour cela, une première étape "quick win" consiste à :

- Digitaliser les factures reçues dès leur arrivée et remplacer le circuit de validation papier par un circuit dématérialisé
- Mettre en place des virements fournisseurs, idéalement automatisés et par lot si le logiciel comptable le permet, ou, provisoirement manuels, via le site de la banque avec un contrôle interne approprié

UTILISER DES OUTILS SIMPLES & PERFORMANTS

SÉCURISER LES RISQUES ET LES FLUX

3. S'interroger sur les risques nouveaux, notamment les risques de fraude

Quelques exemples :

- Éviter au maximum les paiements manuels
- Revoir régulièrement les plafonds d'autorisation et les délégations de signature
- Sécuriser ses choix d'interfaces de validation bancaire : PC, application sur téléphone, ...
- Être vigilant sur les procédures de création et modification des RIB fournisseurs



Assurer une veille technologique permanente sur les techniques de fraude, par exemple via sa banque

OBTENIR RAPIDEMENT DES RÉSULTATS

UNE FOIS LA CHAÎNE DU CASH IDENTIFIÉE ET LE DIAGNOSTIC POSÉ, IL EST POSSIBLE DE METTRE EN ŒUVRE DES ACTIONS SIMPLES PERMETTANT D'OBTENIR RAPIDEMENT DES RÉSULTATS.

UN PRÉALABLE INDISPENSABLE AVANT TOUTE ACTION : LA MISE EN PLACE D'UNE "CULTURE CASH" À TRAVERS TOUTE L'ENTREPRISE.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- LIBÉRER LE CASH DORMANT EN TRAVAILLANT LA TRILOGIE CLIENTS / STOCKS / FOURNISSEURS.
- METTRE EN PLACE UNE GESTION DE TRÉSORERIE SUR 3 HORIZONS COMPLÉMENTAIRES : COURT, MOYEN ET LONG TERME.
- OPTIMISER LES MOYENS EXISTANTS QUE CE SOIT EN TERME D'OUTILS, DE PROCESS OU DE RELATIONS BANCAIRES.
- SÉCURISER LES RISQUES ET LES FLUX.

3

**AMPLIFIER
ET PÉRENNISER
SES RÉSULTATS**



RENFORCER LA GESTION DU BFR

Une fois les actions "quick win" mises en place, l'étape suivante consistera à les renforcer via des leviers à moyen / long terme, à choisir en fonction des besoins de l'entreprise et de sa capacité à évoluer structurellement.

Renforcer la gestion du BFR avec les 3 axes suivants.

CGV / CGA

Auditer les CGV / CGA, documents essentiels dans la relation avec ses clients et ses fournisseurs.

Le but est de les réadapter en fonction de l'évolution passée ou prévue de l'entreprise, les améliorer et, si besoin, les mettre en conformité avec le contexte législatif, par exemple la loi LME.

Schéma des relances

Mettre en place un schéma des relances adopté par tous. La collaboration des équipes finance et commerciale est le facteur clé de réussite de la gestion client.

Le commercial est l'intermédiaire numéro 1 entre l'entreprise et le client. Il est donc une personne clé pour le règlement des factures.

Attention cependant à ce que la relation commerciale ne se dégrade pas : le commercial doit garder sa place de contact privilégié et ne doit pas être perçu comme un agent de recouvrement. Il faut ainsi mettre en place

- une répartition des rôles claire au sein de l'entreprise entre les commerciaux, le juridique, la comptabilité, ...
- une communication transverse efficace et en temps réel, idéalement grâce à un CRM et des réunions régulières avec les équipes

RENFORCER LA GESTION DU BFR

Mieux vendre

Inciter les commerciaux à mieux vendre.

Le CA n'est matérialisé qu'à partir du moment où il est encaissé.

Les conditions de règlement sont définies par les CGV, mais leur mise en œuvre dépend de l'acte de vente réalisé par les commerciaux. Il est donc nécessaire de les motiver en ce sens, par exemple au moyen des outils suivants :

- Verser les commissions et/ou primes à la performance à l'encaissement et non à la signature / facturation
- Inclure des indicateurs de performance comme le DSO (Day Sales Outstanding)



Mettre en place des incentives communs Commercial / Finance pour stimuler le travail collaboratif.

RENFORCER LA GESTION DU BFR

Crédits de TVA

Optimiser la gestion des crédits de TVA.

Une gestion dynamique de la TVA a un impact immédiat sur le cash. Il est recommandé en particulier :

- d'arbitrer entre les demandes de remboursement et les reports de crédit de TVA, ce qui nécessite une collaboration étroite entre Comptabilité et Trésorerie.
- de gérer proactivement les remboursements de TVA et de relancer les virements en attente, ce qui nécessite de bien connaître ses interlocuteurs au sein de la Direction des Impôts.



Attention aux entreprises qui payent structurellement de la TVA : elles peuvent devenir soudainement créditrices après une période de fort investissement.

NÉGOCIER AVEC SES BANQUES

LES CONDITIONS SUR LES FLUX, LES MODES DE PAIEMENT, LE COÛT DES CAUTIONS

Même si elles ont un pouvoir particulier sur l'entreprise, les banques sont des fournisseurs. Aussi, il convient d'avoir une gestion concurrentielle avec une approche globale court terme / moyen terme de l'ensemble de ses besoins. Pour cela :

EFFECTUER UN APPEL D'OFFRES ÉLARGI TOUS LES 2 OU 3 ANS COUVRANT À LA FOIS

- Les conditions sur les flux (commissions), les dates de valeur, les coûts annexes (abonnements aux services internet, aux relevés de comptes, ...)
- Les lignes de financement à court terme comme le découvert, le crédit de trésorerie
- Les lignes sur les devises
- Les cautions
- Les conditions de financement

TRAVAILLER AVEC AU MINIMUM 2 BANQUES DE FLUX



Les outils de cash management permettent d'analyser les frais financiers payés aux banques et sont une aide précieuse à la négociation

NÉGOCIER AVEC SES BANQUES

LES COVENANTS BANCAIRES OU "BANK COVENANTS"

Ils représentent l'ensemble des conditions et des contraintes négociées entre l'entreprise et ses banques. Ces contraintes visent à éviter à la banque un défaut de paiement de l'entreprise.

Par exemple, un prêt sera accordé et maintenu tant que le ratio dette sur fonds propres restera inférieur à 1.

Pour une gestion saine des covenants bancaires

- l'entreprise doit veiller à accepter un ensemble de conditions viables dans le temps
- les covenants sont négociés sur la base d'éléments financiers actuels et prévisionnels. Il convient donc pour l'entreprise de les renégocier lors de la mise à jour des hypothèses et surtout d'anticiper pour éviter un bris de covenant ou un défaut de paiement. Pour cela, il est indispensable de disposer de prévisions de trésorerie actualisées et de projections financières régulières (bilans, ratios, ...)

NÉGOCIER AVEC SES BANQUES

LES EMPRUNTS BANCAIRES

Pour une négociation efficace d'un emprunt bancaire,

- IDENTIFIER | le type de besoin et d'actif à financer pour choisir le bon financement. Par exemple, ne pas financer un actif immobilier par une ressource court terme
- CALIBRER | le financement selon le besoin et le rating de l'entreprise
- S'ASSURER | de sa capacité de remboursement sur la durée du prêt
- METTRE | en concurrence les banques
- COUVRIR | les risques de change et de taux éventuels



Sur des cas spécifiques de financement de parc (informatique, automobile, téléphonique, ...) envisager de recourir aux courtiers spécialisés.

NÉGOCIER AVEC SES BANQUES

L'AFFACTURAGE ET/OU LE REVERSE FACTORING

L'AFFACTURAGE

L'affacturage est un système de financement de tout ou partie du poste client, où l'entreprise est réglée au comptant de ses factures par le factor. Le factor devient alors propriétaire des créances. Le client paie directement la banque, le factor, à son échéance.

Ce mode de financement demande une discipline vertueuse à l'entreprise :

- Comptabilité client à jour
- Collaboration étroite avec la DSI

La mise en place et l'utilisation de l'affacturage peuvent induire des coûts annexes : développement d'outils pour la gestion des interfaces avec le factor, ETP pour la gestion au quotidien par exemples.

Il représente cependant une alternative intéressante au crédit bancaire classique.

EN TENANT COMPTE DE LA QUALITÉ DE L'ENTREPRISE, DE CELLE DE SES CLIENTS, DES RETENUES DE GARANTIE ET DES COÛTS ANNEXES, LE FACTOR NE FINANCERA PAS 100% DU POSTE CLIENT.



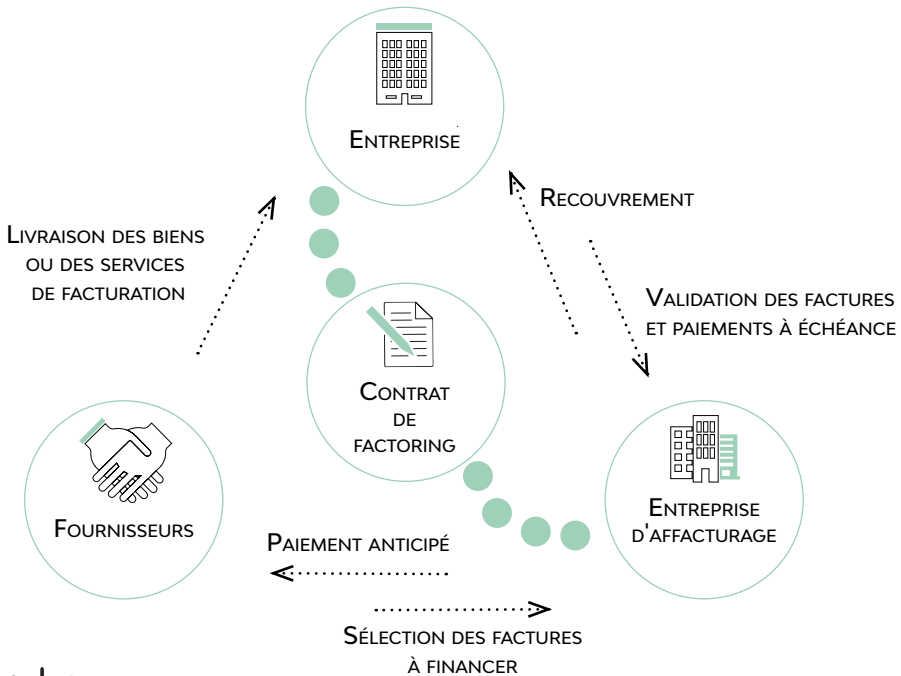
Compte tenu de la spécificité de ce financement, le recours à un courtier est recommandé.

NÉGOCIER AVEC SES BANQUES

L'AFFACTURAGE ET/OU LE REVERSE FACTORING

LE REVERSE FACTORING

L'affacturage inversé ou reverse factoring est un système de financement du poste fournisseur. Il est mis en place à l'initiative du client, seul ou en partenariat avec une banque, lequel choisit les fournisseurs éligibles. Le factor (l'entreprise cliente ou la banque) paie le fournisseur au comptant moyennant une commission. Il est par exemple pratiqué dans la distribution.



Se rapprocher de ses plus gros fournisseurs et les interroger sur l'existence éventuelle d'un programme de reverse factoring.

NÉGOCIER AVEC SES BANQUES

LE CASH POOLING OU LE CASH DORMANT

Dans le cas d'un groupe, pour éviter qu'une filiale soit excédentaire en cash lorsqu'une autre est déficitaire, il est recommandé de mettre en place un cash pooling. Il consiste à faire remonter automatiquement les soldes de trésorerie des filiales, quel que soit le sens débit / crédit, dans un compte centralisateur pour une gestion mutualisée de la trésorerie.

LES AVANTAGES POUR LE GROUPE

- Réduire le recours global au crédit, en particulier en mobilisant le cash dormant
- Limiter les frais financiers
- Simplifier et automatiser la gestion de trésorerie
- Favoriser une culture cash de groupe

LES POINTS D'ATTENTION

- Bien cerner le périmètre géographique et juridique des filiales éligibles (contraintes réglementaires de change, ...)
- Intégrer la complexité transverse et technique d'un tel projet impliquant comptabilité, fiscalité, trésorerie, DSI, banques, CAC, actionnaires
- Faire évoluer les filiales d'une culture individuelle et locale de leur cash vers une culture cash de groupe sans démobilitation ou sentiment de dépossession

POUR S'ASSURER DU SUCCÈS DU PROJET, LE SPONSORING DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DU GROUPE EST DONC INDISPENSABLE.



Il n'est pas nécessaire d'être un grand groupe pour qu'un cash pooling soit pertinent : il suffit d'avoir plusieurs filiales avec des situations de trésorerie inverses (positives / négatives).

NÉGOCIER AVEC SES BANQUES

LES FINANCEMENTS EXTERNES

Quelles ressources mobiliser au-delà des banques ?

Pourront être considérés les financements suivants, en particulier, par ordre d'accès à la liquidité :

1. Les comptes courants d'associés
2. Le lease back
3. Les prêts participatifs, par exemple avec BPI France
4. Le crowdfunding via des plateformes spécialisées
5. L'augmentation de capital et/ou l'ouverture du capital à des tiers notamment aux fonds d'investissement
6. La cession des actifs non stratégiques (marque, filiale, activité)
7. L'introduction en bourse



Le choix entre ces différentes options devra se faire en fonction de la rapidité de l'accès au cash, mais aussi en fonction des choix stratégiques induits, par exemple ouverture du capital vs compte courant.

LIBÉRER DES RESSOURCES

RENDRE LIQUIDE LE CASH IMMOBILISÉ

Superficie des locaux

Ajuster ses besoins en superficie, en particulier en fonction des pratiques de télétravail et des exigences sanitaires.

La crise sanitaire de 2020/2021 a profondément modifié les habitudes de travail. Le recours au télétravail, ainsi que les superficies nécessaires doivent être réadaptées aux besoins de l'entreprise en fonction de l'organisation en matière de télétravail (nombre de jours par semaine, forfait jours).

Il convient donc de se poser la question sur l'utilisation de bureaux fermés ou d'open space.



L'open space est plus flexible et donc préférable lors de recours conséquent au télétravail.

Baux

Renégocier les baux.

Une fois la superficie nécessaire déterminée, il convient d'analyser les baux :

- Période contractuelle
- Clause de pénalité si sortie anticipée
- Frais de remise en l'état d'origine
- Libération des cautions et loyers d'avance

LIBÉRER DES RESSOURCES

RENDRE LIQUIDE LE CASH IMMOBILISÉ

Parc immo

Rendre liquide son parc immobilier.

- Vendre les biens immobiliers dont l'entreprise est propriétaire à une Société Civile Immobilière et rester locataire dans les locaux
- Déménager dans de nouveaux locaux
- Sous-louer les superficies inutiles lorsque c'est possible

Cession des locaux

Céder des immeubles en pleine propriété / lease back.

Vendre des biens immobiliers en leasing avec une clause de rachat à l'issue du contrat.

Capex

Acheter vs louer pour Capex.

- Réaliser une étude sur l'achat ou la location de matériel
- Louer est moins consommateur de trésorerie et permet de mieux suivre les évolutions technologiques
- Cependant, en cas de rupture anticipée d'un contrat de location, faire attention aux modalités de refinancement des loyers non remboursés de la précédente location (téléphonie, informatique, automobile, ...)

ACCÉDER À DE NOUVEAUX FINANCEMENTS ...

... GRÂCE À UNE RENTABILITÉ OPTIMISÉE

L'obtention de tout nouveau financement, qu'il soit bancaire ou participatif, dépend de l'appréciation du risque par le prêteur et de la garantie qu'il soit remboursé.

Il dépend également de la valeur calculée ou perçue de l'entreprise.

AMÉLIORER LA VALEUR DE L'ENTREPRISE EST DONC UNE DÉMARCHÉ QUI PERMET DE FACILITER LA RECHERCHE DE FINANCEMENTS EXTERNES, BANCAIRES OU PARTICIPATIFS.

Les actions les plus fréquemment envisagées sont celles portant sur l'amélioration de la rentabilité intrinsèque de l'entreprise, par exemple :

- Étude de la rentabilité des filiales et des branches d'activité de l'entreprise
- Cession des activités non rentables ou non stratégiques de l'entreprise
- Externalisation éventuelle de certaines activités (logistique, locaux, ...)



Penser à se poser la question de la valorisation des actifs immatériels de l'entreprise : brevets, marques, savoir-faire, et au-delà, "capital humain" ou réputation.

Henry Ford : *"The two most important things in any company do not appear in its balance sheet: its reputation and its people"*.

Pour une étude complète, se référer au guide "Comprendre et accroître la valeur de votre entreprise c'est possible" édité par 400 Partners.

DÉMATÉRIALISER PROGRESSIVEMENT LES PROCESS

Au-delà des pistes indiquées en "quick win" (cf *chapitre 2*), il faut envisager la dématérialisation complète des process de l'entreprise comme levier accélérateur du cash :

- Cycle Achats
- Cycle Production
- Cycle Ventes
- Process de Trésorerie : modes de paiement, lutte contre la fraude

Le contexte réglementaire en donne l'opportunité et le cadre.

- Depuis le 1^{er} janvier 2020, toute facture à destination des acteurs publics doit être dématérialisée
- La loi de finance 2021 sur la généralisation de l'échange de factures électroniques prévoit l'obligation pour toutes les entreprises d'accepter de recevoir des factures électroniques dès le 1^{er} janvier 2023, et d'émettre des factures électroniques entre 2023 et 2025, selon la taille des entreprises

IL S'AGIT DONC DE REVOIR LES OUTILS STRUCTURANTS DE L'ENTREPRISE
(ERP, CRM, TMS, RPA, ...).

C'EST UN PROJET DE TRANSFORMATION QUI REQUIERT UNE MOBILISATION
COMPLÈTE DE L'ENTREPRISE ET UN SOUTIEN DE LA DIRECTION GÉNÉRALE.



Avant de commencer un projet de dématérialisation, un audit est nécessaire pour définir le système cible, son coût et les gains potentiels associés (trésorerie, ETP, ...).

AMPLIFIER ET PÉRENNISER SES RÉSULTATS

POUR ALLER ENCORE PLUS LOIN DANS L'EFFICACITÉ DE SA GESTION DE TRÉSORERIE, L'ENTREPRISE DEVRA METTRE EN ŒUVRE DES ACTIONS QUI DEVIENNENT STRUCTURANTES.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- PASSER DE "VENDRE PLUS" À "VENDRE MIEUX".
- OSER NÉGOCIER AVEC SES BANQUES.
- LIBÉRER LES RESSOURCES LONG TERME EN CHALLENGEANT SES BESOINS.
- TRAVAILLER LA VALEUR DE L'ENTREPRISE POUR OBTENIR DE NOUVEAUX FINANCEMENTS.

CONCLUSION

LE CASH EST DANS L'ADN DE L'ENTREPRISE

Pour sécuriser la vie quotidienne et le développement de l'entreprise, il est essentiel d'assurer un suivi régulier et précis de la trésorerie ainsi que d'en anticiper les évolutions futures.

Promue par le dirigeant, la culture cash est un prérequis au succès de cette démarche.

C'est aussi une opportunité de casser les silos, de stimuler la collaboration sur un sujet transverse et concret, et de mettre en place de nouveaux process / systèmes.

La mise en place d'une gestion du cash peut être l'amorce d'un projet de transformation !

N'hésitez pas à solliciter l'expérience des 400 managers de transition que nous sommes chez 400 Partners.

UN ACCOMPAGNEMENT POUR GÉRER ET OPTIMISER VOTRE TRÉSORERIE

**LA MAITRISE DU CASH EST UN ENJEU TRANSVERSAL ET COLLECTIF DE L'ENTREPRISE.
LE MANAGER DE TRANSITION PEUT INTERVENIR EN CONDUITE OU ACCOMPAGNEMENT DE
LA DÉMARCHE VISANT À GÉRER ET OPTIMISER CETTE RESSOURCE CLÉ.**

EN AMONT

- Audit du besoin
 - identifier la "chaîne du cash" de l'entreprise et des parties prenantes,
 - recommander et proposer un plan d'action.

POUR COMMENCER

- Mise en place d'une "culture cash" transverse à l'entreprise.
- Réalisation de gains visibles et mesurables dans les cycles opérationnels de l'entreprise
 - travailler les composantes du BFR,
 - optimiser la gestion de la liquidité et la solvabilité,
 - optimiser la gestion des flux,
 - automatiser et sécuriser les moyens de paiement.
- Mettre en place une gestion de trésorerie intégrée court / moyen / long terme.
- Mettre en place des prévisions de trésorerie.

UN ACCOMPAGNEMENT POUR GÉRER ET OPTIMISER VOTRE TRÉSORERIE

**LA MAITRISE DU CASH EST UN ENJEU TRANSVERSAL ET COLLECTIF DE L'ENTREPRISE.
LE MANAGER DE TRANSITION PEUT INTERVENIR EN CONDUITE OU ACCOMPAGNEMENT DE
LA DÉMARCHÉ VISANT À GÉRER ET OPTIMISER CETTE RESSOURCE CLÉ.**

DANS LA POURSUITE DE L'OBJECTIF

- Amplification et pérennisation des premiers résultats grâce à la mise en oeuvre de mesures de fond
 - mettre en concurrence les banques,
 - mettre en place des outils digitaux.
- Redéfinition des besoins structurels de l'entreprise consommateurs de cash
 - redimensionner les locaux,
 - louer vs investir.
- Accession à de nouveaux financements en travaillant la valeur de l'entreprise.

EN FIN D'INTERVENTION

- Transmission pour assurer la continuité
 - former des équipes,
 - mesurer les actions mises en oeuvre,
 - identifier un successeur éventuel.

Avertissement

"Ce document regroupe un ensemble de suggestions mais ne saurait se substituer ni aux dispositions législatives et réglementaires, ni aux procédures en vigueur au sein de l'entreprise. En fonction de votre domaine d'activité, vous pouvez être soumis à un régime spécifique non répertorié dans ce document et, dans ce cas, vous devez vous référer aux lois et règlements en vigueur dans votre profession. Par ailleurs, ce document n'a pas pour objectif d'être exhaustif en ce qu'il ne peut envisager tous les cas de figure, et la mise en œuvre des suggestions reste de la responsabilité de l'utilisateur de ce document"

CONTRIBUTEURS, MEMBRES 400

Direction Financière

Philippe Combescure

Spécialiste de la fonction finance dans les entreprises anglo-saxonnes cotées, du management multi-sites et multiculturel ainsi que des cessions et acquisitions.

philippe.combescure@orange.fr



Direction Trésorerie

Philippe Deffays

Spécialisé dans la trésorerie (cash management, BFR et financement) auprès de participations de fonds d'investissement sous LBO sur des enjeux de crise, retournement, restructuration, création ou transmission.

pdeffays@gmail.com



Direction Financière

Véronique Ehrhard

Spécialiste financier de l'accompagnement de l'industrie pharma sur ses enjeux de transformation : levée de fonds, internationalisation, cessions, acquisitions, restructuration, plan de développement, valorisation de portefeuille R&D, structuration process et fonction finance.

veronique.ehrhard@gmail.com



CONTRIBUTEURS, MEMBRES 400

Direction BU / Filiale

Valérie Noury

Spécialiste de la transformation de BU sur des enjeux de redressement, de développement commercial et de négociation de partenariats stratégiques en France et en Europe.

bonin.valerie@gmail.com



400 PARTNERS

LE MANAGEMENT DE TRANSITION NOUVELLE GÉNÉRATION

400 Partners propose une nouvelle vision du management de transition.

Le numerus clausus de 400 garantit aux organisations clientes la sélection des meilleures compétences.

Grâce à sa plateforme d'intermédiation, 400 Partners permet d'accéder à l'offre de services de spécialistes, managers et dirigeants, intervenants de Comex/Codir, sélectionnés et cooptés par leurs pairs sur la base de leurs compétences, expériences, savoir-être et valeurs communes.

Chez 400 Partners, ce sont avant tout les hommes et les femmes qui font le projet et non l'inverse, l'assurance d'un manager "augmenté" par la communauté de ses pairs.

contact@400.partners

T. 01 838 11 400

www.400.partners

GÉRER ET OPTIMISER VOTRE TRÉSORERIE



C'EST POSSIBLE

CASH /kaf/ nom masculin

Crise ou non, le cash est une priorité de l'entreprise : il garantit le respect des engagements financiers à court et long terme.

C'est un enjeu transversal et collectif : la capacité de réaction voire de transformation des entreprises dépend de l'humain et du cash.

Ce guide, à destination des dirigeants et des non financiers, a pour but de rendre le sujet accessible en proposant des outils de réflexion et des axes de progrès :

diagnostiquer sa situation, obtenir rapidement des résultats par des leviers court terme, amplifier et pérenniser ses résultats au moyen de leviers long terme.

Le cash est dans l'ADN de l'entreprise.

400 Partners propose une nouvelle vision du management de transition.

Le numerus clausus de 400 garantit aux organisations clientes la sélection des meilleures compétences.

Chez 400 Partners, ce sont avant tout les hommes et les femmes qui font le projet et non l'inverse, l'assurance d'un manager "augmenté" par la communauté de ses pairs.



Dans la même collection :

RELOCALISATION Relocaliser votre production c'est possible

VALORISATION Comprendre et accroître la valeur de votre entreprise c'est possible

ACHATS Acheter mieux que vos concurrents c'est possible

www.400.partners

© 400 Partners

Tous droits de reproduction, d'adaptation
et d'exécution réservés pour tous les pays

9€