

Insuffler la culture cash dans votre entreprise



Avec **H el ene C esar**
DAF à temps partagé chez Acting Finances

Acting/

La culture cash est une démarche collective qui vise à optimiser la trésorerie de l'entreprise.

Pour optimiser sa trésorerie, il est essentiel d'insuffler la culture cash à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Et c'est à la Direction d'impulser cette dynamique en veillant à mettre en place l'organisation qui place le cash au cœur des préoccupations des différents services.

Insuffler la culture du cash dans l'entreprise requiert une démarche globale et profonde. Voici néanmoins quelques pistes de réflexion par H el ene C esar, DAF à temps partagé chez Acting.

Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux enjeux du cash

Les professionnels de la finance ne sont pas les seuls concernés par l'optimisation de la trésorerie. Tous les processus de l'entreprise ont un impact sur la trésorerie de l'entreprise : ventes, achats, stocks, ressources humaines, marketing etc.

Un travail d'accompagnement et de pédagogie est donc indispensable, dès le processus d'onboarding, auprès de chaque intervenant dans ces processus.

L'objectif sera de le sensibiliser sur les notions de liquidités, sur leur importance pour la pérennité de l'entreprise et de l'emploi mais aussi sur la recherche constante d'optimisation de la trésorerie.

Il faudra veiller à adopter un langage compréhensible par tous et à relier le quotidien de chaque collaborateur avec le cash....et surtout être à l'écoute de leurs bonnes idées pour améliorer la trésorerie.

Se concentrer sur la force commerciale

Sans force commerciale, une entreprise ne peut pas exister. Néanmoins, les commerciaux ne doivent pas se contenter de signer des contrats et de générer du chiffre d'affaires. Ils doivent être sensibilisés aux enjeux financiers de leurs ventes (avant et après) : les affaires conclues doivent être rentables et se transformer en cash ! Voici donc quelques leviers à activer.

Former les équipes commerciales

Pour bien comprendre les enjeux en matière de trésorerie, la force commerciale doit être formée aux fondamentaux « cash » en veillant à **utiliser un vocabulaire opérationnel et concret et non pas financier et technique.**

Assigner des objectifs commerciaux orientés « cash »

Il est important de mettre en place des incitations financières (primes sur objectifs, commissionnement ...) basées sur des critères « cash ».

On pourra entre autres :

- **Conditionner le versement du variable à l'encaissement** et non pas à la facturation du chiffre d'affaires,
- **Intégrer la rentabilité** de l'affaire dans le calcul du variable,
- Attribuer des primes si le commercial obtient **un nombre de jours de crédit clients (DSO*)** plus intéressant que celui accordé habituellement par l'entreprise,
- **Déduire un « malus » de la prime du mois en cas d'impayés** si les incentives sont basées uniquement sur le CA facturé etc.

* Le DSO (Days of Sales Outstanding) est le délai moyen (en jours) de paiement des clients.
 $DSO = (En-cours\ clients \div Chiffre\ d'affaires\ TTC) \times nombre\ de\ jours$

Pourquoi faut-il former les commerciaux aux fondamentaux cash ?

- Parce qu'il peut y avoir une confusion entre facture et cash.
- Parce qu'ils ignorent, que dans certains cas, l'absence de commande empêche la facturation d'une prestation déjà réalisée (voire même décaissée)
- Parce qu'il faut rappeler que la marge générée par les ventes doit couvrir l'ensemble des coûts (dépenses liées aux ventes : marchandises, matières premières, coût des salaires des consultants ; dépenses fixes : coût des salaires des fonctions supports, loyers, formations, séminaires...; frais financiers ; dépenses exceptionnelles ; impôts sur les sociétés). Si ce n'est pas le cas, l'entreprise peut se retrouver en difficulté.
- Parce qu'ils n'ont pas toujours conscience du coût d'un impayé : pour compenser une créance impayée de 10.000 €, une entreprise dont la marge est de 5% devra réaliser un chiffre d'affaires de 200.000 € !

Créer des challenges commerciaux

Pour construire une expérience plus marquante, l'entreprise peut accorder une récompense complémentaire aux primes habituelles, en cas de performance « cash ». Ex : **le meilleur DSO du semestre ou de l'année.**

Également, mettre en place un challenge collectif orienté « cash » peut être une bonne option. Elle récompensera la meilleure région / BU et créera en plus une cohésion d'équipe avec une préoccupation collective tournée vers le cash.

Rendre obligatoire la démarche de validation de la solidité financière d'un prospect

La signature d'un contrat avec un nouveau client doit faire l'objet d'une validation préalable par le département financier qui examinera les comptes annuels du prospect. Le département financier peut également faire appel à une société de renseignements commerciaux (Altarea, Coface...) ou interroger son ERP ou son logiciel de gestion si ce dernier intègre la gestion de risque.

L'entreprise pourra ainsi adapter ses conditions de paiement en fonction de la santé financière du futur client. Par exemple, une entreprise de service pourra exiger un paiement comptant pour ses prestations face à un client « mauvais payeur ».

Impliquer le commercial dans le recouvrement en cas d'impayés

Il peut être intéressant de pouvoir s'appuyer sur le commercial pour la première relance en cas de retard de paiement. **Un client vivra « mieux » d'être relancé par le commercial, qu'il connaît bien et avec qui il a développé une relation de confiance, plutôt que par le service comptabilité ou administration des ventes du fournisseur.**

Le commercial saura, en plus, mieux gérer les éventuels litiges.



■ Impliquer les acheteurs

Négocier des meilleurs délais de paiement

Afin d'améliorer sa trésorerie, il faut **négocier ou renégocier** avec ses fournisseurs des conditions de paiement plus favorables, en allongeant les délais de paiement (ex : paiement à 30 jours au lieu d'un paiement comptant). L'entreprise étant à la fois fournisseur et client, elle peut faire valoir, auprès de son fournisseur, les délais imposés par ses clients et ainsi trouver un équilibre avec ce fournisseur.

On peut donc bien améliorer son BFR* en repoussant les décaissements de trésorerie... mais avec l'accord préalable des fournisseurs.

Une fois que les conditions de paiement ont été négociées, une entreprise doit les respecter et régler ses factures dans les délais. Il faut donc éviter de rallonger les paiements de ses fournisseurs pour compenser le retard de paiement de ses propres clients.

Il est d'ailleurs important de rappeler que les délais de paiement entre professionnels sont plafonnés par l'article L441-6 du code de commerce : Le délai convenu entre les parties pour régler les sommes dues ne peut dépasser 60 jours nets, ou par dérogation 45 jours fin de mois, à compter de la date d'émission de la facture. Tout manquement aux dispositions des articles L. 441-3 à L. 441-5 est passible d'une amende administrative dont le montant ne peut excéder 75 000 € pour une personne physique et 2 millions pour une personne morale.



Maîtriser ses dépenses pour améliorer sa trésorerie

La culture cash passe également par une culture de maîtrise des coûts au quotidien, en instituant certaines règles de gestion ou processus :

- Mise en concurrence des fournisseurs,
- Rationalisation du portefeuille fournisseurs (réduction du nombre de fournisseurs pour obtenir des prix compétitifs liés à l'effet volume, choix selon des critères qualitatifs...),
- Mise en place de catalogues électroniques actualisés régulièrement et orientant les acheteurs (choix du meilleur tarif, meilleure gestion des petits achats ponctuels et non stratégiques...).

* Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) est la somme d'argent nécessaire au financement du cycle d'exploitations de l'entreprise. $\text{Besoin en Fonds de Roulement} = \text{Stocks} + \text{Créances Clients} - \text{Dettes Fournisseurs}$.

Impliquer le service production

L'objectif des entreprises est de réduire au maximum la durée moyenne de stockage (DIO*) car conserver longtemps des marchandises en stock coûte très cher. Ainsi en optimisant la rotation des stocks, on évite de mobiliser des liquidités et on réduit son besoin en fond de roulement.

A titre d'information, pour les grands groupes, la durée moyenne de stockage est d'environ 26 jours. Pour les PME, il se situe au-dessus de 33 jours.

Il y a plusieurs façons d'améliorer le DIO, entre autres :

- Fiabiliser les prévisions financières : le service production doit pouvoir s'appuyer sur des prévisions fiables et précises qui permettront d'adapter en conséquence le cycle de production. L'entreprise optimisera ainsi son niveau de stocks et augmentera le tau de rotation des stocks. L'objectif est de tendre vers un cycle de production en flux tendu en ne produisant que ce que les clients ont commandé. Cela réduit mécaniquement le stock.
- Réduire ses coûts de fabrication (pour les industriels)
- Réduire ses délais de production pour accélérer son délai de facturation
- Réaliser des inventaires réguliers pour faire le point sur le contenu des stocks, notamment sur les composantes stratégiques du stock.

Adopter les bons réflexes pour anticiper les risques de défaillance des clients

L'encaissement des créances client en temps et en heure est essentiel pour sécuriser sa trésorerie et assurer la pérennité d'une entreprise. Les retards de paiement, s'ils représentent une réelle menace pour une société, ne sont pas une fatalité. Voici quelques actions à mettre en œuvre pour anticiper le risque de défaillance des clients.

Procéder à des relances préventives systématiques

L'entreprise doit procéder à des relances préventives en priorisant ses actions : montants importants, clients ayant des retards fréquents, clients en difficulté financière etc. L'étape de prévenance peut intervenir par exemple une semaine avant l'échéance, sous forme d'un appel téléphonique ou d'un email.

*Le DIO (Days Inventory Outstanding) est le délai moyen (en jours) de stockage.
 $DIO = (\text{Stock moyen} \div \text{Prix d'achat des marchandises vendues}) \times \text{nombre de jours} = x \text{ jours}$

Adapter ses relances au profil du client

Si vous avez un grand volume de clients avec des profils différents (TPE, PME, grand compte, particulier...), il peut être judicieux de catégoriser les différents profils de clients et assigner à chaque catégorie une procédure de relance spécifique. Également, le « scoring » client peut être renseigné dans la fiche « client » afin d'affiner la personnalisation du scénario de relance.

Piloter le poste « Clients » toutes les semaines

Pour pérenniser la culture cash, des réunions hebdomadaires « cash » doivent être organisées afin de suivre les bons de commande en attente, les retards de paiements, les litiges, les actions de recouvrement effectuées ou à réaliser, les relances contentieuses etc. Un tableau de bord de suivi ciblé doit être établi.

Mettre en place un processus de traitement des litiges

Il convient également de mettre en place un processus clair de traitement des litiges amiables ou contentieux pour piloter efficacement les litiges (bonne prise en compte par toute l'organisation, répartition des rôles de chaque service...).



■ Digitaliser et adopter les bons outils

Digitaliser les processus « O2C Order to Cash » et « P2P Purchase to Pay » pour améliorer les interactions entre les services et accélérer les rentrées de cash

Les processus O2C et P2P correspondent à l'ensemble des activités relatives au cycle clients et fournisseurs, du traitement des commandes aux paiements en passant par la livraison et la facturation.

Pour accélérer ses rentrées de cash, l'entreprise doit investir dans des solutions digitales O2C et P2P qui contribuent à fluidifier et sécuriser l'ensemble de la chaîne de Vente et d'Achat, en améliorant les interactions entre les services.

Les bénéfices des processus Order to Cash et Purchase to Pay :

- Facilité de communication avec les fournisseurs / clients (négociations de meilleures conditions, résolution plus rapide des différends grâce au partage de donnée entre les services...)
- Facilité d'approbation pour les responsables en temps réel dans la limite du budget allouée
- Garantie de la conformité de la facture au contrat (tarifs, conditions négociés...)
- Meilleure gestion des stocks
- Délais de traitement de facturation et d'encaissements clients raccourcis
- Réduction des coûts administratifs (coût de traitement, zéro papier...), etc.

Digitaliser le pilotage de la trésorerie pour une visibilité accrue et des gains de productivité

Pour sécuriser sa trésorerie et gagner en sérénité, l'entreprise doit recourir à une solution digitale de gestion de trésorerie. Basée sur un pilotage automatisé de la trésorerie, cette dernière garantit une information « Cash » fraîche, fiable, précise et sécurisée.

Par ailleurs, l'adoption d'une telle solution pour piloter sa trésorerie ne peut que rassurer les banques, les investisseurs et les partenaires. Elle permet également à l'équipe Finance de travailler de manière collaborative et d'être en mesure de produire facilement :

- Un reporting en « temps réel » de sa trésorerie quotidienne,
- Un plan de trésorerie prévisionnel afin d'anticiper les besoins de financement ou les stratégies de placement à 3, 6, 12 mois et plus,
- Des simulations de scénarios opérationnels pour évaluer leur impact sur la trésorerie, anticiper sereinement les périodes de faibles activités et adapter les actions correctives, par exemple, en cas de perte de contrats, d'aléas climatiques, de pandémie, etc,
- Un reporting justifiant le cash burn induit par l'activité.

Ces outils digitaux génèrent des gains de productivité d'autant plus appréciables dans un environnement multi-sociétés et/ou multi-bancarisé.



Agicap, enfin un outil simple et efficace pour gérer la trésorerie de votre entreprise



Gagnez en visibilité

Projetez-vous grâce à notre prévisionnel intelligent



Gagnez du temps

Profitez d'un suivi automatisé, en temps réel



Gagnez en efficacité

Collaborez simplement avec un outil facile à prendre en main

Acting /

Acting Finances met à votre disposition le management opérationnel externalisé en finance et en ressources humaines.

Acting, c'est un vaste réseau de DAF et de DRH proposant leur savoir-faire aux entreprises, startup ou PME, afin de les accompagner dans le développement de leurs performances financières et managériales.

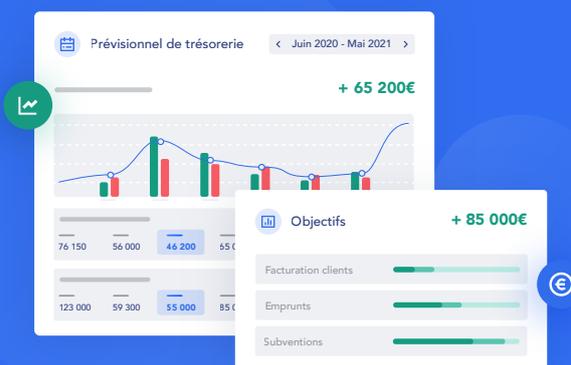
AGICAP

Agicap est LA solution de gestion de trésorerie qui révolutionne la façon de suivre et prévoir l'évolution de trésorerie de son entreprise.

Créée en 2016 par 3 entrepreneurs lyonnais, Agicap rend accessible la gestion de trésorerie aux PME grâce à son outil en ligne de gestion et de prévision de trésorerie.

[Je teste gratuitement](#)

Simplifiez votre gestion de trésorerie avec Agicap !



Construisez des prévisionnels de trésorerie fiables en un instant.

[Démarrer votre essai gratuit](#)