

Peut-on déjà arrêter de parler du cash dans l'entreprise aujourd'hui ?

La crise financière a brutalement remis au premier plan les problématiques de cash dans les banques d'abord, et dans les entreprises ensuite. La forte réponse des pouvoirs publics a permis d'éviter le pire. D'où les deux questions suivantes :

- 1 - Le cash va-t-il rester un enjeu pour les entreprises dans le futur proche ?
- 2 - Le cash est-il d'ailleurs un enjeu réservé au temps de crise ?

1 - Perspectives :

C'est l'accumulation de la dette publique qui a permis d'éviter un effondrement de l'économie. Il est possible que la reprise s'accélère et règle le problème de la dette, mais c'est loin d'être certain. Actuellement, il n'y a que pour les Etats, et encore pas tous, que l'argent est bon marché. Les marchés obligataires et de la dette publique pourraient être le prochain départ de feu. Le cash restera pour les entreprises une priorité tant que la croissance sera fragile (et cette hypothèse ne sera pas levée avant fin 2010) et tant que le système financier et bancaire ne sera pas stabilisé (or les profits actuels des banques semblent plus dus au « trading » qu'à leur cœur de métier).

Notons d'ailleurs que paradoxalement ces 2 aspects du problème : « croissance économique » et « stabilité du système financier », peuvent évoluer de façon contraire. La fameuse question sur la stratégie de sortie de crise exprime bien cette inquiétude : comment revenir à une certaine orthodoxie une fois les premiers résultats atteints ? La croissance y résistera-t-elle ? De nombreux krachs n'ont pas eu d'autres origines ...

2 - Le Cash est-il un enjeu du temps de crise ?

Je suis convaincu que réserver la problématique du cash aux périodes de crise est une erreur fondamentale : c'est d'abord se priver d'un outil de bonne gestion unique dans les périodes de croissance et ensuite c'est accepter des à-coups et des allers-retours dans la gestion courante qui perturbent les équipes et nuisent à l'efficacité. Ce deuxième inconvénient mériterait d'être développé tant c'est un écueil qui est souvent cité : « On nous a dit de mettre la priorité sur le cash toute l'année et finalement en décembre on a poussé les ventes en prenant des risques sur les clients ». Regardons plutôt ce qu'apporte une gestion continue par le cash.

3 - Comment définir le Cash ?

Ce n'est pas un indicateur technique ou réservé au trésorier, c'est l'attention générale portée au bilan. Même les non financiers savent que la comptabilité s'appuie sur deux concepts qui ne font qu'un : le compte de résultat d'une part, le bilan de l'autre. On appelle « Cash », ou « Culture Cash » tout ce qui touche au bilan, qu'il s'agisse de son optimisation, de son suivi, de son contrôle ... Associer Cash et Trésorier est le plus gros contresens qu'on puisse faire.

Bien sûr, le Trésorier est un acteur essentiel de la gestion par le Cash, mais il est loin d'être le seul.

4 - Le Cash comme indicateur de bonne gestion :

on oppose souvent, à tort, Cash et Résultat comme je l'ai rappelé ci-dessus, or ce sont 2 facettes d'un même problème. Il y a certes un côté un peu paysan au terme « bonne gestion » : or, oui le cash est une contrainte, oui le cash est une discipline et il est possible que parfois, sur le court terme, elle soit un frein. Sur le long terme, il n'y a pas de doute que cette discipline est la voie la plus efficace.

Utilisons des comparaisons : le réseau autoroutier pourrait être le Résultat et la circulation automobile le Cash. Pour le corps humain, cela pourrait être les artères (Résultat) et le sang (Cash). Ce qui est certain, c'est que l'assimilation du Cash à un flux est du point de vue comptable assez facile à comprendre. On parlera du Tableau des Flux de Trésorerie ou Cash-flow. 2 façons donc de parler du cash : par les accidents (accidents ou embouteillages, crises cardiaques) ou par la régulation continue (code de la route et contrôle des vitesses, régime alimentaire). La seconde semble plus efficace : ainsi, une entreprise qui s'intéresse et gère son bilan en permanence sera mieux gérée qu'une entreprise qui s'y intéresse uniquement par à-coup (crise financière, crise d'un client ...)

5 - Plan d'action :

il faut d'abord définir des objectifs clairs et une organisation cohérente, des responsables motivés et des outils performants. Parmi les points critiques : le reporting qui devra souvent être rééquilibré (moins d'indicateurs de résultat et plus d'indicateurs de bilan), le contrôle permanent du BFR (besoins en trésorerie liés à l'exploitation courante), la validation et le suivi des projets d'investissement, le contrôle du crédit et du risque client (si possible étendu aux fournisseurs), l'optimisation des processus de facturation et d'encaissements. Enfin, 2 points à ne pas sous-estimer avant le déroulement du plan : l'adhésion du management au plus haut niveau et la formation à tous les acteurs de l'entreprise. En synthèse, il est impossible de vouloir définir un plan standard, aucune entreprise ne l'accepterait pour son chiffre d'affaires et son résultat, pourquoi l'espérer pour le bilan et le Cash ?

Conclusion :

Si on pense que la crise touche à sa fin, est-il trop tard pour lancer un plan Cash ? Certainement pas. Mais il ne faut pas confondre vitesse et précipitation : rien n'est pire que les à-coups. Autant donc investir sur la phase préalable de discussion et de concertation au sein du top management. C'est le rôle du Directeur Financier que de proposer, si ce n'est déjà fait, le lancement d'un tel chantier. L'accalmie actuelle s'y prête plutôt.

Frédéric Chartier
Senior Advisor Essensys