



L'optimisation de la trésorerie, un enjeu majeur de la maîtrise des coûts

L'optimisation de la trésorerie, un enjeu majeur de la maîtrise des coûts

Avec la crise financière et le renchérissement de l'argent emprunté, mais aussi sous la pression réglementaire et la nécessité de mieux piloter les groupes et leurs filiales, la « culture cash » se diffuse partout dans l'entreprise. C'est aux DAF d'orchestrer un mouvement qui porte aussi bien sur le BFR (*) que sur les relations avec les fournisseurs, ou les conditions de vente aux clients. Avec comme double objectif, la maîtrise du recours au crédit et la disponibilité des ressources supportant la stratégie de l'entreprise.

La crise économique a rendu les banques prudentes au moment de prêter de l'argent aux entreprises, à des conditions qui se sont en outre durcies. Cet élément conjoncturel s'ajoute à des évolutions réglementaires engagées depuis une décennie, par exemple avec Sarbanes-Oxley (Sox) aux USA, Bâle II dans le secteur financier ou la LME française, qui toutes demandent aux entreprises de sécuriser leur activité en prévoyant des moyens financiers suffisants pour résister à des événements prévisibles. Enfin, et dans un registre plus positif, les groupes développent depuis plusieurs années des outils de suivi et de prévision, qui intègrent la dimension trésorerie – ou « culture cash » – puisqu'elle peut devenir le vecteur – ou le talon d'Achille – de leurs stratégies de développement.

1. Développer la « culture cash » dans toute l'entreprise

La fonction trésorerie, historiquement présente mais confiée à des experts au sein de la DAF, mobilise donc aujourd'hui l'attention de toute cette dernière. D'une part, l'argent disponible est devenu, plus que jamais, le nerf de la guerre des entreprises, que ce soit pour payer les salaires, régler des factures, gérer les stocks ou financer des acquisitions. D'autre part, la DAF peut et doit jouer un rôle majeur dans la maîtrise des coûts et, plus généralement, dans l'optimisation de nombreux processus (approvisionnement, ventes, facturation, recouvrement, recrutement, etc.) qui ont

un impact direct sur l'état de la trésorerie. Enfin, c'est elle qui surveille et arbitre les engagements de dépenses, avec un œil rivé sur le cash.

Les responsables financiers disposent de plusieurs leviers pour diffuser cette « culture cash » et améliorer la trésorerie. Parmi les plus en vogue, le « cash pooling » va permettre de centraliser la négociation bancaire au niveau d'un groupe, de mettre en commun les liquidités, de centraliser les risques de change et de réaliser des paiements intragroupe, ce qui limite le nombre de transactions.

* voir encadré page 16

2. Bien gérer les relations clients ET fournisseurs

La gestion des relations avec les clients comme avec les fournisseurs recèle aussi des potentiels d'amélioration. D'abord, au niveau du processus lui-même, avec la dématérialisation des factures, l'automatisation des recouvrements, ou l'intégration des systèmes de gestion (comptabilité et gestion commerciale...) entre eux, afin de limiter les risques d'erreurs de ressaisie et les délais inutiles dans l'acheminement des informations. Ensuite, en développant une stratégie plus globale : celle-ci comprendra aussi bien un volet pédagogique – par exemple, aller expliquer aux forces de ventes l'impact des conditions de paiement négociées avec un client sur la trésorerie et la nécessité de les améliorer – que des volets plus techniques, comme la définition d'une politique de relance sur les paiements en fonction de l'intérêt stratégique de chaque fournisseur, la mise en place d'une gestion de l'impayé et de son assurance ou encore l'installation de centres de traitements uniques pour mutualiser les ressources, voire leur externalisation vers des sociétés spécialisées.

Le BFR, un indicateur clé à surveiller

Le BFR (Besoin en Fonds de Roulement) repose sur la mesure du décalage de trésorerie provenant de l'activité courante de l'entreprise, selon l'équation simple

$$\text{BFR} = \text{stocks} + \text{créances clients} - \text{dettes fournisseurs}$$

La disponibilité de ces fonds de roulement, qui peuvent représenter jusqu'à 10% de son CA, est vitale pour le fonctionnement au quotidien de l'entreprise qui n'a pas toujours la certitude de pouvoir combler les éventuels « trous » de trésorerie par l'emprunt. Mais l'immobilisation de masses financières trop importantes doit également être combattue, dans la mesure où cet argent « dormant » pourrait utilement servir au développement de l'entreprise.

Pour toutes ces raisons, l'optimisation du BFR, c'est-à-dire son ajustement au plus près de ses besoins réels de fonctionnement, préoccupe grandement l'entreprise en temps de crise et d'argent cher. Cet exercice concerne en premier lieu la DAF qui doit agir désormais avec la trésorerie comme le responsable des approvisionnements avec ses stocks. Cette activité prend d'ailleurs dans la littérature anglo-saxonne le nom de SCF, pour Supply Chain Finance, en référence au SCM, pour Supply Chain Management.

A l'image des nombreuses possibilités d'économies réalisables grâce à un crédit management efficace et de son impact sur l'état de la trésorerie et son BFR, la DAF peut utiliser d'autres leviers : rationalisation des comptes bancaires de l'entreprise, dématérialisation des échanges avec les établissements financiers, mise en place d'un reporting mensuel pour le comptable et le trésorier, surveillant des SLA (Service Level Agreement) mieux formalisés auprès des équipes opérationnelles, renforcement du contrôle interne à l'occasion des comités SOX...

3. Devenir, avec rigueur, le banquier des opérationnels

Cette liste non exhaustive exprime bien tout le potentiel de l'action de la DAF dans ce domaine de la trésorerie. Elle démontre aussi son besoin d'outils de reporting dynamiques et précis, qui lui permettront de piloter des plans d'actions beaucoup plus transverses, impliquant plusieurs directions partenaires. La fluidité dans la circulation de l'information s'avère essentielle, aussi bien avec les entités de l'entreprise qu'avec les partenaires (banques). Les progrès sont tangibles dans

l'intégration des solutions logicielles, mais la multiplicité des formats dans les logiciels métiers, ainsi que les différences de rythme dans la mise à jour des informations, nuisent encore à une vision « temps réel » de la situation.

Il importe donc que le DAF, en sus de son système d'information, puisse compter sur ses talents pédagogiques et de communication, pour diffuser sans relâche les bonnes pratiques autour de la « culture cash » et homogénéiser les comportements. Son positionnement légitime sur ce sujet se renforcera d'autant plus que les occasions de démontrer au reste de l'entreprise les avantages d'un bon pilotage de la trésorerie vont se multiplier. Demain, le DAF pourra ainsi aussi bien agir comme un véritable banquier des directions opérationnelles, qui libérera des montants issus des opérations de netting (*) ou gagnés sur le crédit management pour réaliser des investissements ; ou comme un conseil auprès de la direction générale lors d'acquisitions, en réalisant par exemple des « due diligence (**) » spécifiques sur la trésorerie de la société ciblée.

4 Recommandations

- **Développer une vision moyen terme** de la trésorerie qui l'aligne sur la stratégie de développement de l'entreprise
- **Développer une vision globale** («cash pooling») mais responsabiliser le terrain, y compris les équipes opérationnelles
- **Impliquer tous les collaborateurs de l'entreprise** dans une «culture cash» favorisant la maîtrise des coûts et la bonne santé financière de l'entreprise
- **Réduire le nombre de ses banquiers**, pour renforcer son poids dans les négociations commerciales et mettre en place une relation de type 'partenariat'

* *netting* : système de compensation de dettes et créances sur une période déterminée permettant de régler uniquement les soldes (après compensation) périodiquement.

** *due diligence* : le *due diligence* est un concept anglo-saxon (littéralement: «diligence raisonnable») qui signifie que le sujet doit travailler à se prémunir lui-même contre tout élément négatif d'une opération qui peut être évitée.



L'idée
insolite

IL N'Y A PAS QUE LES BANQUES POUR PRÊTER DE L'ARGENT,
mais attention à ne pas devenir les banquiers de ses clients.



Sage Habitat Social

35, rue de la Gare
75019 Paris Cedex 19

www.sage.fr/habitat-social

- Vous souhaitez plus d'informations sur notre offre de solutions de gestion ?
- Vous souhaitez présenter votre cahier des charges et échanger avec l'un de nos consultants ?

Appelez-nous au
01 58 21 61 14

Informations commerciales

Tél. : +33 (0)1 58 21 61 38