

# Chefs d'entreprise, connaissez-vous la culture "cash" ?

 [blog.freddelacompta.com/business/regles/chefs-dentreprise-connaissiez-vous-la-culture-cash](https://blog.freddelacompta.com/business/regles/chefs-dentreprise-connaissiez-vous-la-culture-cash)

25 mars  
2019



## Rules of business

Écrit par Fouad Bencheman

25 mars 2019

En France, la majorité des dépôts de bilan d'entreprises est lié à des problèmes de trésorerie. Pour Olivier Pointcheval, expert-comptable de formation et dirigeant de la société Know Your Finances, il existe une solution préventive à cette pandémie. L'adoption par le chef d'entreprise d'une culture « cash ».



**53 793.** D'après la Banque de France, c'est le nombre de sociétés ayant fait faillite en France entre février 2017 et mars 2018. **Parmi ce panel, environ 25% des entreprises** se sont retrouvées en situation de cessation de paiement à cause d'un problème de trésorerie. Fort de sa formation d'expert-comptable et de sa solide expérience en tant que DAF (directeur administratif et financier), Olivier Pointcheval a décidé de fonder KYE, afin d'accompagner les chefs d'entreprise en termes de management financier (en mode part-time). **Pour lui, les problèmes de trésorerie ne sont pas une fatalité.** Pour maîtriser et sécuriser sa croissance, chaque entreprise doit adopter une « culture cash ». Explications.

Pouvez-vous nous expliquer concrètement ce qu'est la culture « cash » ?

Pour se développer convenablement et sereinement, une entreprise doit générer un maximum de cash. Pourtant, en France, les entreprises ont une culture de management plutôt orientée vers la marge et le résultat. **Cette constatation est héritée de notre histoire comptable** : lorsqu'une entreprise clôture son exercice, elle a pour obligation d'établir un bilan et un compte de résultat (comptes annuels). Ces états financiers, généralement établis par les experts-comptables, sont fortement influencés par la réglementation fiscale. Hélas, chaque année, cet état des lieux ne donne pas réellement une vision de l'entreprise dans une optique économique et financière. Il faut donc travailler de concert avec les experts, car **c'est grâce à la donnée comptable qu'un management financier est possible** : la comptabilité constitue la matière première de l'analyse financière !

## Pourquoi la culture « cash » ne semble pas être très connue des chefs d'entreprise français ?

---

Vous savez, les sujets qui touchent à la finance ne sont jamais véritablement à la mode en France. (*Rires*)

Plus sérieusement, c'est avant tout un problème d'état d'esprit culturel. Dans les pays anglo-saxons, la vision est totalement différente. Fidèles à leur adage « cash is king », les entrepreneurs ont bien compris que **l'argent est le carburant d'une entreprise**. Une société ne met pas la clef sous la porte par défaut de marge, mais bien par manque de liquidités. Aux États-Unis, en plus du bilan et du compte de résultat, un autre état est rendu obligatoire en fin d'exercice : **le « cash flow statement »**. Ce tableau des flux de trésorerie, après traduction française, ne contient que les mouvements comptables de l'entreprise qui ont réellement eu un impact en trésorerie. Autrement dit, à quel point elle a générée une trésorerie suffisante pour payer ses dettes et financer ses dépenses d'exploitation et d'investissement. La culture financière « anglo-saxonne » matérialise la notion de trésorerie car **elle est plus concrète et plus utile pour gérer une entreprise** que la simple et seule notion de bénéfice (qui est « pollué » par toutes charges et produits dits « calculés », de type provisions et amortissements). La trésorerie peut s'analyser de manière statique à travers la trésorerie nette présente dans le bilan, mais aussi de manière dynamique avec des indicateurs comme la capacité d'autofinancement (CAF) ou encore le fameux **Free Cash-Flow**.

En résumé, la culture de la « marge » c'est bien, mais celle du « cash », c'est encore mieux et surtout plus utile !

## Comment insuffler une culture « cash » dans son entreprise ?

---

Il faut bien comprendre que la situation de la trésorerie dépend de tous les collaborateurs. Ces problématiques doivent donc se diffuser au sein de tous les départements d'une organisation. C'est une démarche globale et profonde, qui repense les codes de l'entreprise. **La première étape est d'élaborer un diagnostic** avec l'aide d'un professionnel de la finance ou de son DAF afin d'identifier les postes qui sont plutôt générateurs ou destructeurs de « cash ». Grâce à cette analyse, il sera alors possible de mettre en place des outils de gestion et d'optimisation du « cash ». Par exemple, ne vaut-il pas mieux rémunérer ses commerciaux sur la base d'une marge encaissée plutôt que sur une marge dégagée ? **Le développement de votre business ne doit jamais se faire au détriment de vos encaissements**, c'est un fil rouge à suivre. Autre exemple, si un des principaux clients me paye toujours en retard, cela a nécessairement une conséquence sur la rentabilité économique de mon entreprise. Ce n'est pas tout de faire du chiffre d'affaires, encore faut-il qu'il soit dans votre trésorerie afin que vous puissiez financer votre stratégie et préserver votre indépendance financière.

## La marge de manœuvre est souvent très compliquée face aux délais de paiement...

---

Il ne faut surtout pas prendre ces états de fait pour des fatalités. Une analyse client par client, puis fournisseur par fournisseur sera d'abord nécessaire. Le but étant de négocier au maximum ces délais. Le délai moyen d'encaissement par client est un indicateur **primordial pour la bonne gestion du BFR d'une entreprise**. Généralement les entreprises éprouvent quelques réticences à relancer plus fermement leurs clients afin d'obtenir le paiement de leur facture. La culture « cash » passe aussi par l'anticipation et la mise en place de relances préventives rapides et systématiques. Les délais de paiement sont une difficulté à gérer, ils doivent l'être plutôt à la manière d'un service client que celui d'un agent de recouvrement. **C'est un cercle vertueux, pour que cela fonctionne, le chef d'entreprise doit également montrer l'exemple**. Je les invite donc à facturer toutes les prestations, de manière rapide et sans perte de temps ou d'accorder des escomptes pour un paiement comptant. Cette attitude vous permettra de mieux compenser les faibles entrées de trésorerie lors des périodes creuses et de mieux gérer les sorties de cash lors de périodes de forte activité. Et surtout de faire face aux imprévus sans avoir besoin d'aller négocier une coûteuse ligne de trésorerie auprès de votre banquier.

## D'un point de vue managérial, par où commencer ?

---

Engager en interne autour de cette démarche est un travail de longue haleine. L'impulsion doit évidemment venir de la direction qui fixera, par exemple, un cadre et des pôles de responsabilités en termes de création et de validation des conditions de paiement, des limites des crédits accordés et des délais de recouvrement. **Ce « chantier » doit être géré en mode « projet »**. Pour cela, nous conseillons de créer des groupes de travail constitués

de collaborateurs venant de tous les départements de l'entreprise afin de faire remonter des idées opérationnelles. Les canaux classiques de communication interne devront aussi être utilisés afin de sensibiliser le plus grand nombre de salariés. Il ne faut surtout pas que le discours soit financier et technique mais **concret et engageant**. La communication doit se référer aux actions concrètes mises en œuvre dans l'entreprise, notamment, dans l'évolution de l'organisation : coaching des «business developer», reportings réguliers entre les services, suivi des litiges au cas par cas par le service client et non par le service commercial, formation à la culture « cash » des nouveaux arrivants lors du processus d'onboarding... **Il est envisageable également de mettre en place des incitations financières pour les collaborateurs les plus stratégiques**, sous la forme de primes, de parts variables ou de plans d'intéressement. L'implémentation de la culture « cash » achevée, il faut la pérenniser et c'est bien un gros défi. En se faisant accompagner et en adhérant complètement à cette démarche, des résultats probants peuvent apparaître dès 6 mois.