



Objectif Cash

Gestion financière opérationnelle

David BRAULT
Michel SION

DUNOD

Objectif Cash

Consultez nos parutions sur dunod.com

Dunod Éditeur, édition de livres, Microsoft Press, ETSF, Ediscience, InterEditions

http://www.dunod.com/

Recherche OK Collections Index thématique

Mon compte

Accueil Contacts

Édiscience
ETSF
InterEditions
Microsoft Press

Sciences et Techniques Informatique Gestion et Management Sciences Humaines

Interviews

Réinventer les RH : urgence !
Giles Verner

Ramses 2008 : exigez la nouvelle formule !
Thierry de Montbrial

→ toutes les interviews

Club Enseignants
→ inscrivez-vous !

Événements

Découvrez le **videoblog**
Profession dirigeant

En librairie ce mois-ci

Développement personnel et coaching : découvrez le **NOUVEAU SITE**
interEditions.com !

les libraires

Nouveautés - Nouveautés - Nouveautés - Nouveautés -

Bacchus 2008
Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole
Jean-Pierre Couderc, Hervé Hanlin, François d'Hauteville, Etienne Montaigne

Profession dirigeant
De la conception du changement à l'action
Gérard Roth, Michal Kurtyka

PYTHON
Petit guide à l'usage du développeur agile
Tarek Ziade

150 petites expériences de psychologie du sport
pour mieux comprendre les champions... et les autres
Yvan Paquet, Pascal Legrain, Elisabeth Rosnet, Stéphane Rusinek

LES BIBLIOTHEQUES DES METIERS

→ Bibliothèque du DSI
→ Gestion industrielle
→ Métiers de la vigne et du vin
→ Marketing et Communication
→ Directeur d'établissement social et médico-social
→ Toutes les bibliothèques

LES NEWSLETTERS

→ Action sociale
→ Psychologie
→ Développement personnel et Bien-être
→ Entreprise
→ Expertise comptable
→ Informatique et NTIC
→ Industrie
→ Toutes les newsletters

bibliothèques des métiers newsletters MicrosoftPress ediscience.net expert-sup.com

Notice légale

Objectif Cash

Gestion financière
opérationnelle

David BRAULT
Michel SION

DUNOD

Réussir son Business Plan

M. Sion avec la collaboration de D. Brault, Dunod, 2007

Analyse financière des comptes consolidés

B. Bachy, M. Sion, Dunod, 2005

Gérer la trésorerie et la condition bancaire

M. Sion, Dunod, 4^e édition 2006

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage. Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements	 DANGER LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE	d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).
--	---	--

© Dunod, Paris, 2008
ISBN 987 2 10 051406 9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Introduction	1
CHAPITRE 1 ■ Présentation du projet « cash »	5
Commencer par convaincre les personnes	5
La culture cash, une priorité pour toutes les entreprises	9
Les caractéristiques de la culture cash	11
Définition	11
Un plan d’actions cadencé dans le temps	12
Un projet dont le succès repose en grande partie sur la mobilisation des opérationnels	13
Les bénéfices de la culture cash ne sont pas que financiers	14
Le DAF est le pilote naturel du projet	15
Utiliser en priorité des indicateurs de flux de trésorerie	16
Les constats les plus fréquents par catégorie d’entreprise	18
Les entreprises ayant des difficultés de trésorerie	18
Les PME / PMI familiales	19
Les entreprises issues d’une scission (spin-off)	19
Les grands groupes	20
L’apport des fonds d’investissement	21

CHAPITRE 2 ■ Construire son plan d'actions à court terme	23
Énoncé du cas Electropower	24
La société : le groupe Electropower	24
L'organisation de la direction administrative et financière (DAF)	25
La problématique	26
Commentaires sur le cas Electropower	26
Éléments pour élaborer le diagnostic	26
Éléments pour construire le plan d'actions	28
Messages à faire passer aux actionnaires	30
Énoncé du cas Béarn Chimie Top	32
La société Béarn Chimie Top	32
Le service administration et finance	33
Commentaires sur le cas Béarn Chimie Top	35
Éléments pour le diagnostic	35
Éléments pour le plan d'actions	36
Messages à faire passer aux actionnaires	38
Énoncé du cas Gazmax	40
La société Gazmax	40
Le contexte	40
La problématique	41
Commentaires sur le cas Gazmax	42
Éléments pour le diagnostic	42
Éléments pour le plan d'actions	44
Messages à faire passer aux actionnaires financiers	47
Synthèse tirée de l'expérience du terrain	49
Le diagnostic initial	49
Le plan d'actions	57
 CHAPITRE 3 ■ Le plan d'actions à moyen terme et sa pérennisation	 67
Le plan d'actions à moyen terme	67
Simplifier	69
Dire les faits	70
Décliner la stratégie en plans d'actions opérationnels	71
Respecter des règles très strictes en terme de confidentialité	72
La pérennisation du plan d'actions à moyen terme	73
Le choix du mode de management du projet	76

CHAPITRE 4 ■ Le rôle central du directeur financier dans la création de la valeur ajoutée durable	81
Le rôle central du directeur financier	81
Se former et former ses équipes aux techniques de gestion des flux financier	82
Sortir de son bureau et aller au devant des opérationnels	82
Sensibiliser de façon constante sa direction générale à la culture cash	83
Se concentrer sur un nombre limité de dossiers	84
Obtenir les délégations nécessaires	84
Faire valider préalablement les décisions importantes par la direction générale	85
Montrer que l'on agit dans l'intérêt supérieur de l'entreprise	85
Chiffrer les enjeux financiers (sur la marge ou la trésorerie) des actions envisagées	86
Questionnaire d'auto-évaluation	89
1. Comptabilité / reporting / contrôle de gestion	90
2. Trésorerie et cash flow management / défaillance des entreprises	92
3. Recouvrement / gestion du poste clients	93
4. Expérience professionnelle des directeurs financiers	96
5. Positionnement de la direction financière dans l'entreprise / management général de la direction financière / relation de la direction financière avec les actionnaires	97
6. Réactivité / orientation business / visibilité des directions financières sur le terrain	101
7. Gestion de projets	104
Les trois questions prioritaires au regard de la culture cash	106
1. Disposez-vous d'une prévision de trésorerie à jour ?	106
2. Êtes-vous « confortable » avec votre balance âgée ?	107
3. Quel pourcentage de votre temps consacrez-vous à des problématiques de trésorerie ?	108
CHAPITRE 5 ■ Les mesures de performance de la culture cash	111
Les indicateurs de flux de trésorerie	111
La marge brute d'autofinancement (MBA)	113
Le flux de trésorerie opérationnel	115
Le flux de trésorerie disponible (FTD) ou free cash flow	116

Les indicateurs de rentabilité	117
La rentabilité économique des capitaux investis (Re)	119
Le schéma de croissance équilibré	122
L'effet de levier et la rentabilité des capitaux propres	123
Les indicateurs de création de valeur actionnariale	128
La méthode EVA	128
Évaluer le coût moyen pondéré des capitaux (CMPC)	130
L'attente de rendement des actionnaires	131
La formule du MEDAF	132
Les leviers d'amélioration de l'EVA	133
 CHAPITRE 6 ■ Les enjeux financiers de la vente à crédit	 135
Les trois enjeux de la vente à crédit	136
Appréhender le risque par l'analyse marginale	137
L'incidence des délais de paiement	140
La réglementation sur le crédit client	140
Les trois mentions obligatoires à faire figurer sur les factures	140
La détermination du délai de paiement	141
La politique crédit de l'entreprise	142
 CHAPITRE 7 ■ Prévenir le risque client	 145
La nécessité d'une procédure	145
Identifier des classes de risque	147
L'assurance crédit	147
L'assurance crédit classique	148
L'assurance crédit « catastrophe » ou « excess of loss »	149
L'assurance crédit « concertée »	150
Les sources d'information	151
Les enquêtes commerciales	151
L'assurance crédit classique	152
Les banques	152
Les contacts avec d'autres fournisseurs	153
Les habitudes de paiement	153
L'analyse financière	153
Savoir demander directement le bilan à ses clients	154
Les critères de risque terrain	155
Quels critères d'évaluation interne privilégier en fonction de la taille de l'entreprise ?	158

La méthode des points de risque	159
La fixation de la limite de crédit	162
Étape 1 : Définir préalablement le besoin d'encours	162
Étape 2 : S'appuyer sur une méthode « objective » de fixation de la limite de crédit	163
Étape 3 : Prendre en compte l'ensemble des paramètres	165
La gestion de l'encours	166
Le comité de crédit et la procédure d'arbitrage	166
Définition de l'encours client	166
Le « filtre crédit »	167
Gestion prévisionnelle de l'encours	167
La « trousse à outils » du responsable crédit	168
Dans les cas difficiles, diminuer progressivement l'encours	172
Développer la collaboration avec les opérationnels	172
Aller au-delà des opérationnels	173
Collaborer avec la force de vente	174
Se déplacer en clientèle	176
 CHAPITRE 8 ■ Organiser le recouvrement amiable	 177
Le cadre juridique et financier	177
Les clauses contractuelles	178
Le cadre financier	180
Identifier les causes de retard de paiement	184
Organiser les actions de relance	185
Relier le recouvrement à la prévention du risque	185
La nécessité d'une procédure	186
Le contenu de la procédure	186
Les conditions de réussite des actions de relance	186
Le triangle d'or du recouvrement	187
Une comptabilité client à jour et exacte	187
Motiver l'équipe des chargés de relance	188
Définir le rôle des commerciaux dans la relance	189
Privilégier la pré-relance	189
Définir un calendrier de relance	190
Définir ses priorités de relance	191
Le choix du mode de relance	192
Opération « coup de poing » sur la balance âgée	193

Le traitement des litiges	194
La codification des factures en litige	196
CHAPITRE 9 ■ Mesurer la performance de la fonction crédit	197
Les principaux indicateurs de performance	197
Le délai moyen de paiement (DMP)	197
Établir le diagnostic du délai moyen de paiement (DMP)	199
Le taux d'échu (overdues)	201
Le tableau de bord de la fonction crédit	202
Méthodologie du tableau de bord de gestion	202
Les indicateurs de performance	204
CHAPITRE 10 ■ Sélectionner des projets d'investissements rentables	209
Qu'est ce qu'investir ?	210
Valoriser les flux de trésorerie	211
Les caractéristiques des flux pris en compte pour évaluer la rentabilité	211
Le flux de trésorerie d'investissement (FTI)	212
Le flux de trésorerie d'exploitation (FTE)	213
La valeur résiduelle du projet	214
Comprendre la notion d'actualisation	214
La notion de valeur temps de l'argent	214
Les critères financiers de sélection d'investissement	215
Le délai de récupération (ou Pay-Back Period)	215
Le délai de récupération à partir des flux actualisés	217
La valeur actualisée nette (Van)	218
L'indice de profitabilité (Ip)	223
Le taux de rendement interne (Tri)	224
Illustration	227
CHAPITRE 11 ■ Gestion de trésorerie et culture cash	231
Les quatre missions du trésorier	232
Assurer la liquidité de l'entreprise	232
Réduire le coût des services bancaires (hors marge sur emprunt ou placement)	232
Améliorer le résultat financier	233
Gérer les risques liés à la fonction	233

Les prévisions de trésorerie	234
Le budget annuel de trésorerie (BAT)	234
La prévision glissante à plusieurs semaines	237
Utilité de la prévision glissante	237
Les « sept clés » pour construire le plan glissant	238
Actualisation de la prévision glissante	241
Anticiper les crises de trésorerie	242
Le bilan fonctionnel	242
L'analyse dynamique du bilan fonctionnel	245
Les cinq crises de trésorerie	246
Les crédits de trésorerie « sécurisés »	251
L'escompte	251
Le financement Loi Dailly	252
L'escompte de virements commerciaux mobilisables (VCOM)	253
L'affacturage (ou factoring)	254
La titrisation de créances commerciales	255
 CHAPITRE 12 ■ Prévoir le financement à LMT	 257
L'enchaînement incontournable des prévisions financières à LMT	257
Les sept ratios clés pour évaluer le financement d'un projet	260
Les ratios de structure	260
Les ratios de trésorerie	262
Le ratio d'endettement	263
Le ratio de rentabilité financière	264
 ANNEXE 1 ■ Démarche d'élaboration du budget annuel de trésorerie (BAT)	 265
 ANNEXE 2 ■ Démarche d'élaboration d'une prévision glissante de trésorerie	 271

Introduction

L'amélioration du flux de trésorerie opérationnel et la sécurisation de l'ensemble des financements constituent les objectifs du projet cash. Le flux de trésorerie opérationnel mesure la performance économique de l'entreprise et renforce son indépendance financière. Il est vital pour investir, pour se désendetter et pour rémunérer les actionnaires.

La « culture cash » concerne toutes les entreprises, pas uniquement celles en difficulté. Elle constitue le projet prioritaire du directeur financier pour les raisons suivantes :

- répondre aux exigences des actionnaires ;
- préserver l'indépendance financière de l'entreprise en croissance ;
- résoudre les difficultés éventuelles de trésorerie qui menacent la pérennité de l'entreprise et accaparent une part importante de son temps, de celui du trésorier ou du dirigeant. Le directeur financier libère ainsi du temps pour se consacrer à d'autres projets stratégiques pour l'avenir de l'entreprise.

Le projet cash est un processus « transversal » impliquant les différentes fonctions de l'entreprise dont le directeur financier est le pilote naturel. C'est pour lui un projet valorisant car il lui donne l'occasion de se faire connaître et reconnaître par plus de personnes dans l'entreprise. Il est amené à sortir de son bureau et aller au devant des opérationnels. La bataille du cash se gagne en bonne partie grâce aux opérationnels (commerciaux, chargés de relance, gestionnaires de stock...) qu'il convient de savoir mobiliser et faire travailler ensemble. Les améliora-