

# 3 ÉTAPES CLÉS

POUR INSUFFLER UNE CULTURE CASH  
DURABLE AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE

---



# SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	3
QU'EST-CE QUE LA CULTURE CASH ? .....	4
POURQUOI INSTAURER UNE CULTURE CASH ? .....	5
3 ÉTAPES CLÉS À SUIVRE POUR RÉUSSIR LA MISE EN PLACE D'UNE CULTURE CASH.....	6
CONCLUSION .....	13
COMMENT ESKER PEUT VOUS AIDER .....	14
À PROPOS D'ESKER .....	15

# INTRODUCTION

**Les chefs d'entreprise d'aujourd'hui ont un large spectre de priorités, allant de l'augmentation des bénéfices à la réduction de la rotation des employés en passant par l'amélioration du bien-être au travail. Mais parmi les différentes priorités et approches visant à maintenir la durabilité et la compétitivité d'une entreprise, peu sont plus importantes que l'optimisation des flux de trésorerie et du fonds de roulement. Une façon d'assurer le succès à long terme est d'en faire un objectif permanent au sein de l'organisation en instaurant une véritable culture cash.**

Il est important, surtout en période d'incertitude, que les actions de tous visent à maintenir la durabilité et la trésorerie de l'entreprise. Dans ce guide pratique, nous vous livrons les trois étapes clés à suivre pour mettre en place avec succès une culture cash au sein de votre organisation ainsi que quelques conseils pour être rapidement opérationnel.

Pour encourager l'adoption de cette culture cash, il est impératif de lister et mettre en place des règles au sein de l'entreprise et de les communiquer. Ces règles de gestion de la trésorerie doivent se concentrer sur la budgétisation, les prévisions et le financement, et indiquer comment gérer les activités quotidiennes telles que le recouvrement, les achats/commandes et le paiement des clients.

Gardez à l'esprit que la gestion des flux de trésorerie n'est pas seulement une question financière, mais aussi une question opérationnelle. Tous les départements - service commercial, financier et comptable, trésorerie, recouvrement, crédit client, marketing, achat, gestion de la production,... - doivent se coordonner pour obtenir les meilleurs résultats possibles. Pour atteindre cet objectif, de nombreuses entreprises lient la rémunération du personnel à la réalisation d'objectifs spécifiques de trésorerie.



## QU'EST-CE QUE LA CULTURE CASH ?

La culture cash peut être définie comme un état d'esprit collectif visant à améliorer les flux de trésorerie à tous les niveaux d'une entreprise. Chaque employé est, à un moment donné, impliqué dans la gestion de la trésorerie (bien qu'il n'en soit pas toujours conscient). Sur cette base, les organisations doivent tout mettre en œuvre pour promouvoir cette culture comme un processus d'amélioration continue, et mettre en place des outils et des indicateurs pour maintenir et contrôler le cash.

La tâche la plus difficile consistera à inciter les collaborateurs à garder constamment à l'esprit l'impact de leurs tâches quotidiennes sur la trésorerie. Ce processus n'est pas une action ponctuelle, mais un processus d'amélioration continue à tous les niveaux de l'entreprise.

# POURQUOI INSTAURER UNE CULTURE CASH ?



## PARCE QU'ELLE EST INDISPENSABLE

La trésorerie est au cœur de toutes les entreprises. La mise en place d'une culture cash les aide à se faire payer plus vite et à réduire leurs coûts, tout en contribuant à l'optimisation du fonds de roulement. À long terme, ces améliorations deviennent bénéfiques pour la santé générale d'une entreprise : un chiffre d'affaires garanti par la réduction des pertes et des créances douteuses, des investissements plus importants et, par conséquent, des bénéfices accrus.



## PARCE QUE ENSEMBLE ON VA PLUS LOIN

Comme dans tout sport d'équipe, chaque membre de l'équipe doit avoir un objectif commun pour que cela fonctionne. Rien ne peut être réalisé seul. Il faut le faire de haut en bas et de bas en haut. Tous les acteurs doivent s'entraider pour atteindre leurs objectifs. Travailler ensemble permettra aux responsables de la gestion du poste client de mieux gérer les flux de trésorerie. Faites-vous des alliés !



## PARCE QUE TOUT LE MONDE EST GAGNANT

On pourrait penser que la culture cash ne concerne que les services financiers, mais ce n'est pas le cas. S'ils peuvent en tirer le principal avantage - être payés plus rapidement et donc atteindre les objectifs de leur service - la culture cash a également un impact sur les autres services. Impliquez le département des ventes, des achats et des opérations de manière plus significative dans le processus de gestion de la trésorerie. Si l'argent est reçu plus rapidement, il peut être réalloué plus rapidement au sein de l'entreprise, au lieu de devoir emprunter à la banque. Avoir une bonne situation de trésorerie est un véritable avantage concurrentiel. Non seulement les services achat en tireront profit (plus de liquidités disponibles pour payer les fournisseurs et bénéficier de remises pour paiement anticipé), mais le service R&D en profitera aussi car davantage de liquidités seront injectées dans la recherche. Les employés en bénéficient également : une entreprise en croissance peut distribuer davantage de liquidités grâce à ses bénéfices via des primes d'intéressement et de participation.



# 3 ÉTAPES CLÉS À SUIVRE POUR RÉUSSIR LA MISE EN PLACE D'UNE CULTURE CASH

Maintenant que vous savez pourquoi instaurer une culture cash est indispensable, comment pouvez-vous réussir à mettre en place cet état d'esprit dans votre entreprise ? Voici trois étapes clés pour vous aider à commencer à insuffler une culture cash dans votre organisation.

# 01

## ÉTAPE #1 PARTAGER VOTRE STRATÉGIE & VOS OBJECTIFS

**La première étape, cruciale, consiste pour les responsables de la gestion du poste client et la direction générale à mettre en place une politique de gestion de la trésorerie (c'est-à-dire à déterminer les besoins précis de trésorerie). Il est impératif d'avoir une vision claire des chiffres de l'entreprise (par exemple, les comptes annuels, le budget prévisionnel et le plan financier), et du montant de trésorerie nécessaire en fonction de la situation.**

En analysant les performances passées et en mettant en place de nouveaux objectifs et processus, la direction financière sera en mesure de définir une politique de gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise. Une fois les objectifs fixés, ils doivent être partagés avec toutes les parties prenantes. La communication doit être précise, claire et détaillée afin que chacun puisse comprendre et se sentir impliqué.

Un plan de soutien à la mise en œuvre d'une culture cash sera nécessaire pour ajuster les processus et les communications à chaque profil. Dans la mesure où l'ensemble de l'entreprise aura à l'esprit des méthodes et des initiatives permettant d'optimiser les flux de trésorerie, la pérennité de l'organisation n'en sera que plus forte. Et, comme la communication d'une politique financière au sein d'une entreprise peut être un défi en terme de confidentialité, elle doit être personnalisée et flexible pour s'adapter à chaque partie prenante dans le processus de gestion des flux de trésorerie.

# CONSEIL D'EXPERT



## ALLEZ À L'ESSENTIEL

**Vous n'avez pas besoin d'écrire un livre ou de préparer une présentation de 200 diapositives pour expliquer ce que vous voulez réaliser. En tant qu'expert de la gestion du poste client vous pouvez simplement mettre en évidence les chiffres clés, les actions et les stratégies que vous souhaitez mettre en place en utilisant la règle des 80/20 : un effort minimum pour un résultat maximum**

- Faites-en un événement virtuel obligatoire où vous expliquez les objectifs et la stratégie à l'ensemble de l'organisation (demandez au PDG d'introduire votre présentation si cela peut contribuer à augmenter le taux de participation !)
- Allez droit au but et faites simple. Une étape à la fois. Vous aurez le temps de développer plus tard avec les indicateurs clés de performance (KPI) ou les résultats attendus.
- Utilisez des exemples concrets pour prouver que la culture cash est l'affaire de tous (exemple de la chronologie de la relation client : du premier contact à la gestion de l'encaissement de la créance, en passant par le paiement de la facture).
- Lors des négociations avec les clients ou les fournisseurs, veillez à discuter des conditions de paiement, des remises éventuelles pour paiement anticipé ou des frais en cas de retard de paiement, de la capacité de crédit (solvabilité), de la rotation des stocks ou du délai de production, de la livraison, de la facturation et de l'envoi des factures, car toutes ces actions sont liées au flux de trésorerie de l'entreprise.

## ÉTAPE #2

# SENSIBILISER ET IMPLIQUER LES EMPLOYÉS

**Partagez la politique de gestion de la trésorerie de votre entreprise, expliquez les objectifs et les buts, et partagez les tableaux de bord et autres informations pertinentes.**

Une fois que les points clés et les axes généraux de la politique ont été définis par la direction, le véritable enjeu est maintenant de s'assurer que chacun au sein de l'organisation applique ces lignes directrices. Si les dirigeants veulent que leurs collaborateurs soient impliqués, ils doivent les sensibiliser à la nouvelle culture. Les connaissances financières et les questions liées à la gestion de la trésorerie doivent être partagées avec les employés afin qu'ils se sentent impliqués et prennent conscience de ce qui peut avoir un impact sur la trésorerie et, par ailleurs, sur l'entreprise.

Il est recommandé de confier cette tâche à un chef de projet. La direction financière sera chargée de partager les informations avec le chef de projet, qui communiquera plus largement au sein de l'organisation.

Quelles sont les informations à partager ? Toutes les informations nécessaires qui peuvent aider les employés à comprendre la gestion de la trésorerie, notamment la politique financière de l'entreprise, la situation financière actuelle, les 10 meilleurs clients, les KPI liés à la trésorerie, etc.

Pour accroître l'adoption de la culture cash, faites participer les employés à des jeux et des défis interactifs. Au-delà de la simple sensibilisation de tous les membres de l'entreprise, vous devez les impliquer et les intéresser pour qu'ils intègrent cette gestion du cash dans leur métier. Les entreprises devraient trouver des moyens amusants de transmettre la culture cash pour un impact maximal. Les supports numériques peuvent être particulièrement percutants.

Une société internationale de production de verre a créé des vidéos internes pour communiquer sur sa politique de crédit. En collaboration avec les départements de la communication et des ressources humaines, ils ont produit et diffusé des vidéos divertissantes pour sensibiliser les collaborateurs à cette politique. L'une des vidéos, intitulée "La vie d'une facture", retrace le cycle d'une facture au sein de l'organisation pour montrer l'importance de chaque acteur dans le processus. Elle expliquait l'importance de la transmission rapide des informations relatives à la réception des marchandises pour un paiement rapide des fournisseurs. Le résultat final ? Une augmentation de l'adhésion et de la collaboration des employés.

# CONSEIL D'EXPERT



## CONCENTREZ-VOUS SUR LES ÉQUIPES QUI ONT LE PLUS D'IMPACT

**Si vous n'avez pas le temps de former chaque service de l'entreprise, concentrez-vous sur ceux qui ont le plus d'impact sur la trésorerie. Par exemple :**

- Le service achat peut négocier avec les fournisseurs des délais de paiement plus longs afin de conserver plus longtemps les liquidités dans l'entreprise
- Les équipes de vente sont le point d'entrée du côté des clients et sont en relation avec tous les services de l'entreprise. Leur formation est donc essentielle. Voici quelques actions clés que les commerciaux peuvent mettre en œuvre pour améliorer la trésorerie :
  - Négocier les conditions de facturation avec les clients en fonction de votre politique de crédit
  - Vérifier la solvabilité des prospects
  - Fournir des informations pertinentes sur les clients au service crédit client (par exemple, fusions et acquisitions, mauvais bilan, etc.)
  - Aider les chargés de recouvrement à résoudre les problèmes potentiels au cours du processus de recouvrement (par exemple, les litiges)
  - Aider le service comptabilité à contacter les clients en cas de défaut de paiement

# 03

## ÉTAPE #3

# SUIVRE ET PARTAGER LES ÉVOLUTIONS

**Une fois que la politique de gestion du cash a été partagée au sein de l'entreprise, un processus de suivi doit être mis en place pour maintenir la motivation des employés. Le partage des informations et des résultats en temps réel met en évidence leur efficacité et constitue un bon moyen d'encourager les équipes et de les garder motivées.**

Les responsables financiers peuvent partager des rapports mensuels sur les indicateurs clés de performance liés à la gestion de la trésorerie (par exemple, DSO, fonds de roulement, indice d'efficacité du recouvrement, dépassement des limites de crédit, etc.), à l'évolution de la politique de gestion de la trésorerie, aux difficultés rencontrées au cours du processus et plus encore. Fournir une vue d'ensemble de la situation de la trésorerie et de son évolution grâce aux efforts de chacun est essentiel à son amélioration, car cela permet aux équipes d'ajuster leurs actions pour être plus efficaces. Les défaillances doivent également être analysées et communiquées auprès des collaborateurs afin de voir l'impact concret sur la trésorerie et la manière dont elle peut être optimisée.

Partager les meilleures pratiques qui ont été initiées par d'autres services (cf. l'exemple de la société de production de verre fourni précédemment) ou les retours d'expérience des employés. Organiser des séances de brainstorming pour trouver et tester de nouvelles idées. Vous pouvez même fixer des défis pour rendre le tout plus amusant et plus compétitif !

- Comment pouvons-nous réduire le DSO à moins de x jours avant la fin de l'année ?
- De combien d'argent le service comptabilité fournisseurs a-t-il besoin pour payer un achat considérable et comment le service comptabilité clients peut-il obtenir cet argent sans emprunter à la banque ?

# CONSEIL D'EXPERT



## PARTAGEZ DES RÉSULTATS CONCRETS ET RÉCOMPENSEZ VOS ÉQUIPES

**Récompensez la collaboration ou les actions qui conduisent à une amélioration de la trésorerie. Partagez l'évolution des résultats clés comme le DSO, la situation de trésorerie ou tout autre KPI important pour votre organisation. Il n'est pas nécessaire de partager trop de KPI. Il suffit de sélectionner ceux qui ont le plus de sens. Encouragez et récompensez les initiatives et expliquez pourquoi elles sont importantes et comment elles aident. Tout cela renforce l'importance de maintenir la motivation et l'implication de tous.**

Vous pouvez y parvenir en envoyant chaque mois ou chaque trimestre un simple e-mail contenant les trois mêmes indicateurs de performance et un compte rendu de ce qui s'est passé ce mois-là - les histoires concrètes sont bonnes à raconter et à entendre pour maintenir la culture cash !

"Vous avez investi dans une nouvelle machine pour améliorer la productivité ? C'est une bonne façon de dépenser de l'argent sans emprunter à la banque ! Bon travail à tous !"

"Vous avez réduit le DSO d'un jour ! Combien d'argent cela représente-t-il exactement ? Et que pouvez-vous faire avec cet argent disponible ?"

Vous pouvez aller encore plus loin et organiser une cérémonie virtuelle récompensant les succès : 30 minutes pour passer en revue et promouvoir les meilleures actions qui ont conduit à une amélioration de la trésorerie, présentées par les personnes qui les ont initiées.



## CONCLUSION

L'augmentation du fonds de roulement est le meilleur moyen pour une entreprise de se financer et le moyen le plus facile et le moins cher d'obtenir des liquidités rapidement. Le fait d'instaurer une culture cash au sein de votre organisation peut présenter de nombreux avantages si elle est correctement mise en place. Comme pour tout changement culturel, elle nécessite l'adhésion de la direction mais aussi celle des collaborateurs.

Les entreprises qui réussissent définissent leurs objectifs en amont, attribuent des responsabilités aux personnes dans toute l'organisation et suivent de près les avancées en utilisant des métriques. C'est sans doute plus facile à dire qu'à faire, mais rassurez-vous, vous n'avez pas à être parfait dès le premier jour ! Concentrez vos efforts sur ceux qui peuvent produire les meilleurs résultats et appuyez-vous sur eux pour faire évoluer l'entreprise et faire adhérer d'autres personnes.

# COMMENT ESKER PEUT VOUS AIDER

Disposer d'une trésorerie saine est essentiel à la réussite de votre entreprise. Esker peut vous aider à mettre en place une culture cash au sein de votre organisation en proposant une plateforme unique dédiée à la gestion du poste client et intégrant des indicateurs clés de performance en temps réel.

## LA SOLUTION ESKER PERMET DE DIFFUSER LA CULTURE CASH AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE



### L'automatisation du processus d'approbation

de crédit vous aide à sécuriser la création et l'évaluation des nouveaux clients en automatisant les approbations de crédit conformément à votre politique de crédit afin d'octroyer les conditions de crédit les plus adaptées et ne pas mettre votre entreprise en danger.



### Les demandes de crédit

internes facilitent la collaboration entre les équipes de vente et de crédit client pour vérifier la situation financière des prospects avant la signature d'un contrat.



### Les fonctionnalités de reporting

vous permettent de créer et d'automatiser l'envoi de rapports à toutes les parties prenantes afin de les tenir au courant de la situation de trésorerie ou des problèmes potentiels (par exemple, litiges en cours par commercial, liste des factures échues depuis plus de 90 jours, balance âgée par région ou business unit, 10 clients les plus risqués, etc.)



### Les prévisions

d'encaissement vous donnent un aperçu précis de votre situation de trésorerie au jour le jour ou à long terme.



### L'accès illimité

des utilisateurs à la solution vous permet de partager des informations importantes et de faciliter la collaboration entre les équipes afin de résoudre les problèmes potentiels ayant un impact sur votre trésorerie (par exemple, les litiges ou les déductions).



### Les tableaux de bord

vous permettent de suivre facilement et en temps réel votre situation de trésorerie, ainsi que les éventuels obstacles rencontrés en cours de route (par exemple, commandes bloquées, factures erronées, litiges, argent disponible, etc.)

# À PROPOS D'ESKER

Esker est reconnu comme un leader mondial de solutions de digitalisation basées sur des technologies d'Intelligence Artificielle, avec plus de 35 ans d'expérience et des milliers de clients. Des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs utilisent les solutions d'Esker pour apporter une valeur ajoutée à leurs processus Procure-to-Pay (P2P) et Order-to-Cash (O2C).

Fondé en 1985, Esker est présent en Amérique du Nord, en Amérique latine, en Europe et en Asie-Pacifique. Son siège social est situé à Lyon, en France, et son siège américain à Madison, dans le Wisconsin. En 2019, Esker a réalisé un chiffre d'affaires total de 104 millions d'euros.





© 2021 Esker S.A. Tous droits réservés. Esker et le logo Esker sont des marques commerciales ou des marques déposées d'Esker S.A. Toutes les autres marques sont la propriété de leur détenteur respectif.