

Par Carl Civadiée,
associé,et Stéphanie Hauswald,
directrice,
Grant Thornton

Cash : transformation ou évolution ?

Le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises entériné par le décret du 19 novembre 2019 est mis à rude épreuve. Voilà bientôt deux années que la croissance est sur le gril, que les plans d'actions des dirigeants des entreprises françaises avancent puis se ravisent ; cela même en présence des dispositifs rapidement mis en place pour limiter la sinistralité des entreprises.



Pause » serait la meilleure qualification des décisions de tous les dirigeants, notamment du fait de leur juste interrogation : pour la croissance, doit-on se transformer ou évoluer ?

La transformation pourrait être interprétée comme un changement, peut-être radical par rapport à un existant à changer nécessairement. L'évolution, quant à elle, conserverait les acquis comme base en vue d'une amélioration de l'existant : il s'agit de faire mieux.

La décision de l'évolution ou de la transformation revient aux dirigeants, lesquels devront avoir un « schéma de conviction » pour justifier la transformation et éviter la rupture ; là où l'évolution semble se justifier d'elle-même.

Les deux concepts sont certainement profitables, mais lorsqu'il s'agit des performances et des processus influençant le cash, il conviendrait de préférer l'évolution pour aller plus loin. Les dirigeants souhaitent soutenir leurs propres choix par de l'expertise disponible auprès d'acteurs capables de leur apporter les meilleurs moyens et la meilleure méthode pour servir leurs décisions.

Par exemple, évoluer vers l'externalisation du recouvrement pour bénéficier d'un service expert, équipé des outils de dernière génération, garantit la régularité des encaissements. Ce choix est d'une valeur considérable en présence d'un ROI mesurable et évident. Cette évolution est d'autant plus justifiée qu'elle vient sécuriser les enjeux de la trésorerie, ses arbitrages et répond à la réactivité exigée par la croissance.

De même, l'externalisation de la trésorerie, en l'absence de ressource dédiée, reste une des meilleures options pour une visibilité accrue des prévisions du solde bancaire avec des outils fiables et précis. Il ne s'agit pas de déléguer les décisions sur les opérations, mais bien de déléguer la production des opérations et des états de trésorerie qui ne peuvent supporter aucune imprécision, ni délai, ni aucun risque.

Ces deux solutions de délégation emboîtent naturellement le pas du large projet de la facturation électronique qui concerne

bientôt toutes les entreprises. « Large » car il touche le premier souffle de vie d'une entreprise, la vente, et qu'il influencera évidemment le cash. En effet, l'instantanéité de la facturation couplée à un recouvrement expert « équipé et interfacé » permet au trésorier d'obtenir plus rapidement des prévisions d'encaissements, pour une meilleure agilité sur la gestion des liquidités.

L'absence d'outils métiers adaptés est une perte de productivité

En somme, la digitalisation de la fonction finance ne relève-t-elle pas du registre de l'évolution ? La réponse est oui et elle se justifie d'elle-même compte tenu des larges modulations possibles des solutions du marché pour être adaptées à toutes les tailles d'entreprise. L'obsolescence ou l'absence d'outils métiers adaptés est un facteur de perte de productivité. Pour les liquidités, évoluer vers des solutions appropriées telles qu'un TMS (logiciel de trésorerie) et une application dédiée au recouvrement est une configuration gagnante, structurante pour l'organisation et également pour la professionnalisation des fonctions qui contribuent aux processus cash dans l'entreprise.

De toute évidence, arbitrer entre l'externalisation auprès d'un business partenaire ou s'équiper des meilleures solutions applicatives dépend de l'organisation en place. Toutefois, soulignons ici la zone de risque limitée de l'externalisation qui s'opère avec des professionnels rompus à l'exercice de l'excellence et à la culture du résultat, sans compter l'adaptabilité et la disponibilité sans failles. A l'exception du facteur temps, l'équipement avec des applicatifs dédiés ne présente pas de risque s'il est orchestré et mis en œuvre avec une expertise métier, externe ou non, qui prendra le recul nécessaire sur les évolutions induites de l'organisation et de ses processus cash.

Lorsque des évolutions « business » sont décidées, elles doivent être supportées par une organisation agile de la gestion du cash. Le contexte fébrile actuel est un moment de vérité à saisir pour décider des évolutions de la gestion de son BFR et de son cash. ■