



CASH IS KING | Épisode 1

Fiche de synthèse

PILOTER SON CASH FLOW EN TEMPS DE CRISE.

Avec



Nicolas Woussen
Directeur financier, Payfit

FASTERCLASS

Introduction

En 20 ans d'expérience, Nicolas fait un constat majeur : les dirigeants ont quasi systématiquement un biais très optimiste. Il faut réussir à faire atterrir cet optimisme vers plus de réalité. Surtout en période de crise.

Pour un dirigeant, ce qui est important, c'est de **se projeter et de prendre les décisions en fonction du cash flow**. Il faut donc bâtir des prévisions de cash flow pour permettre aux dirigeants de prendre les bonnes décisions.

« Le cash flow doit être le principal moteur des décisions dans une entreprise, que la société aille bien ou pas. »

Nicolas Woussen

DIRECTEUR FINANCIER, PAYFIT

Comment avoir la bonne approche vis-à-vis du cash, **surtout en période de crise** ? Il faut avoir une approche militaire. Voici les 4 grandes règles de Nicolas :

- 1 / **Construire** son business plan.
- 2 / **Maintenir** son business plan constamment à jour pour prendre les bonnes décisions.
- 3 / **Être transparent** en interne pour responsabiliser.
- 4 / **Être proactif** sur la communication externe.

Les règles d'or pour construire un outils de suivi d'activité fiable et efficace.

Règle n°1 : Construire son Business Plan.

Construire son **business plan**, ça se passe sur **Excel**. Il s'agit d'indiquer les entrées et sorties de cash, mois par mois, sur les 12 à 24 prochains mois, en étant au plus **proche de la réalité**.

Étape 1 : La tipe line

Le mieux, c'est de commencer par les rentrées d'argent. C'est la "top line", la première ligne tout en haut du fichier, celle du chiffre d'affaires.

Quelles sont les questions à se poser pour que cette "top line" soit au plus proche de la réalité ? Toutes celles qui auront un impact sur le chiffre d'affaires de l'entreprise. Voici des exemples :

- Combien ai-je de clients ?
- Combien ai-je de commerciaux ?
- Combien de clients ramène un commercial ?
- Quel est le chiffre d'affaires par client ?
- En cas d'abonnement, quel est le churn mensuel (taux de désabonnement) ?
- Quel est le délai de paiement de mes clients ? Facturé n'est pas payé !

Chacune de ces questions amène des réponses, et chacune de ces réponses doit être visible dans l'Excel et prise en compte pour créer la "top line". Ainsi, tu peux faire varier un seul de ces critères sur une seule case et regarder l'impact sur ton chiffre d'affaires.

Étape 2 : Les coûts

Pour générer ce chiffre d'affaire (CA), il y a des **coûts**. Ligne après ligne, sous la "top line", il faut lister et estimer ces coûts mois après mois. Voici une liste des coûts les plus classiques :

- Matières premières (surtout si vous vendez un produit physique)
- Salaires
- Sous-traitance
- Loyer
- Coûts d'équipement (ordinateurs, téléphone, etc.)
- Frais de déplacements (hôtels, trains, etc.)
- Honoraires (comptable, avocat, etc.)
- Frais marketing (qui sont variables et peuvent être estimés en % du CA)
- Prime d'assurance
- Charges financières (remboursement d'emprunt)

Chaque société a des coûts qui lui sont propres selon son modèle d'affaires. Il faut **adapter** cette liste à son contexte.

Étape 3 : Compilation

Pour le premier mois, on part de la trésorerie au début du mois, on ajoute le chiffre d'affaires généré pendant le mois, on déduit les coûts du mois, et on arrive au solde de trésorerie de fin de mois.

Pour les mois suivants, le solde de début de mois est le solde de fin de mois qui précède. Puis on répète cette opération sur les 12 à 24 prochains mois.

Tu auras en **un coup d'œil ce que la société génère ou ce qu'elle coûte**, mois par mois, de

Attention : construire un bon business plan n'est pas si facile. Cela demande de la réflexion et une bonne maîtrise d'Excel.

la manière la plus réaliste possible. Tu sauras à quoi t'en tenir et quelle sera ta marge de manœuvre à quelle période de l'année.

Règle n°2 : Maintenir son business plan constamment à jour pour prendre les bonnes décisions.

Des **informations imprévues**, positives ou négatives, vont venir affecter le Business Plan, et donc la trésorerie. Des délais plus ou moins longs, plus ou moins de chiffre d'affaires, plus ou moins de coûts... Il faut entrer ces nouvelles données dans son fichier pour tenir à jour son business plan et savoir si de nouvelles décisions doivent être prises.

« Être toujours à jour sur son business plan, même en temps de crise, c'est clé. »

Nicolas Woussen

DIRECTEUR FINANCIER, PAYFIT

Tenir à jour son prévisionnel de trésorerie, c'est se donner les moyens de prendre conscience des risques et des opportunités en termes de cash pour l'entreprise.

En temps de crise :

On va essayer de mesurer l'impact de la crise en baissant le chiffre d'affaires, avec de **nouvelles hypothèses réalistes**. On saura quel montant de cash sera disponible et s'il est positif ou négatif à horizon 12-18 mois. En fonction de ça, on saura s'il faut prendre des décisions drastiques ou non. **Car s'il faut agir, il faut le faire vite.** Plus on prend les décisions tôt, mieux on se porte.

Les deux leviers d'action en temps de crise :

- **Réduire ses coûts :**

- Baisser ses dépenses marketing.
- Renégocier ses loyers.
- Recourir au chômage partiel.
- Renégocier avec - voire couper - ses prestataires.

- **Trouver du cash supplémentaire :**

- Emprunts bancaires pour passer la crise.
- Faire appel aux actionnaires. (Il ne faut pas oublier qu'ils sont aussi là pour financer la société.)

Règle n°3 : Être transparent en interne pour responsabiliser.

Au sein d'une entreprise, il y a énormément de **parties prenantes**. Les dirigeants, l'ensemble des collaborateurs, les organisations internes comme les syndicats, les actionnaires, etc.

“La transparence est ce qui permet d'expliquer les choses et de rassurer, parce que les gens sentent qu'on ne leur cache rien. Et en même temps, ils se sentent responsabilisés.”

Nicolas Woussen

DIRECTEUR FINANCIER, PAYFIT

Il faut communiquer avec un message qui soit **adapté** à chacune de ces parties prenantes :

- Quelle est la nature de la crise à laquelle la société fait face ?
- Quel est son impact ?
- Quelles sont les solutions possibles ?
- Quelles décisions ont été prises ?

L'objectif de cette transparence est double. **Rassurer**, notamment sur le fait qu'on est conscient de la situation, qu'on se projette, et qu'on va s'en sortir favorablement. Et en même temps **mettre suffisamment de tensions** dans l'organisation pour faire avancer les sujets.

La transparence est ce qui permet **d'expliquer les choses et de rassurer** parce que les gens sentent qu'on ne leur cache rien. Et en même temps, ils sentent qu'on leur fait confiance et se sentent alors responsabilisés. Plus on fait la lumière sur la situation, plus on responsabilise les équipes. #NicoLight

En temps de crise :

Le savais-tu ? En chinois, le mot crise s'écrit juxtaposant deux idéogrammes. Le premier, "Wei", signifie "risque". Le second, "Ji", signifie "opportunité". N'oublions pas de les saisir.

Des **opportunités majeures** s'offrent à toi, en interne par exemple avec **la refonte ou le réajustement de tes process opérationnels ou décisionnel**. Pour faire face à la crise et poser les bases d'un développement accéléré à son issue, on peut prendre des décisions qu'on n'aurait jamais pu prendre en temps normal.

Règle n°4 : Être proactif sur la communication externe.

Une entreprise, quelle que soit sa taille, dépend aussi de **parties prenantes externes** avec lesquelles elle travaille : ses prestataires de services, ses fournisseurs de matériel, ses clients, ses banquiers, ses partenaires commerciaux, etc.

« J’ai eu la chance de travailler dans pas mal de secteurs en crise dans ma carrière, notamment le textile. Et ce que j’ai appris en période de crise, c’est qu’il ne faut pas attendre les questions. Il faut aller voir les gens et communiquer. »

Nicolas Woussen

DIRECTEUR FINANCIER, PAYFIT

Prise de conscience : Si tu attends que tes banquiers t’appellent, que tes clients t’appellent, que tes fournisseurs t’appellent, tu vas être sur la défensive et c’est la pire des choses. Si c’est eux qui t’appellent, c’est trop tard. Tu les as déjà inquiétés. Si, en revanche, dès le début, tu vas les voir et tu leur expliques la situation, tu les rassures parce qu’ils sentent que tu as pris le sujet en main et naturellement ils sont dans une optique très positive. Ça change tout.

Toutes ces personnes qui gravitent autour de la société doivent **être rassurées** en période de crise. C’est essentiel de bien communiquer et d’avoir une démarche à la fois transparente, constructive et **surtout proactive vis-à-vis d’eux** : l’impact de la crise sur ton entreprise, les mesures que tu as prises qui vont faire que tu vas t’en sortir... mais également sur ta relation avec eux : que tu vas continuer de bien traiter tes fournisseurs, de payer pour tes banquiers, etc.

Passer à l’action

Nicolas te partage l’outil qu’il utilise au quotidien chez Payfit et qui lui permet de prendre les bonnes décisions.

« Si on respecte ces quatre bonnes pratiques au quotidien de façon assez militaire, même en cas de crise, il n’y a pas de raison de ne pas s’en sortir. »

Nicolas Woussen

DIRECTEUR FINANCIER, PAYFIT

Évidemment, il faut que tu l’adaptes aux spécificités de ton entreprise, mais cela te fera gagner énormément de temps et te permettra, à toi aussi, de prendre les bonnes décisions pour ton entreprise. #TrustTheLord

OuiSpoon
SAS au capital de 44 000 €
Organisme de formation
n°11756059775
SIRET : 821 311 065 00014
RCS : PARIS | NAF : 6201Z
hello@fasterclass.fr