

RETOUR D'EXPÉRIENCE de Marc Le Signor,

Deputy Head of Risk control & Financial planning department au sein de la Holding SNCF group

“

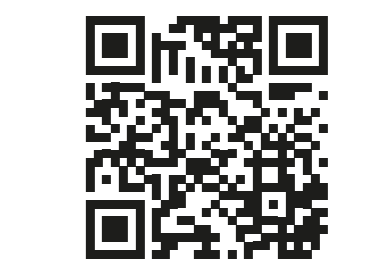
La crise Covid-19 a mis en exergue l'importance fondamentale des prévisions de cash. Notre outil Financial Planning de Cegid Treasury a alors pris tout son sens et sa valeur pour nous permettre d'obtenir une vision groupe et par entité afin d'avoir une meilleure visibilité et de mieux piloter le cash, en gérant les liquidités disponibles et en anticipant les besoins de financement. Pour ce faire, nous avons besoin de disposer d'un modèle reposant sur un référentiel unique et un processus commun, déclinable dans toutes les entités du groupe. Il a fallu trouver une frame et un juste équilibre au niveau de la granularité, sans aller trop dans le détail, afin de conserver une certaine réactivité. La multiplicité des filiales et des business complexifie le projet. C'est parfois un casse-tête de tout faire rentrer dans le même moule, technique ou normatif. Étant très suivis par les agences de notation, nous avons des ratios couvrants à minima les 12 mois à venir, voire parfois jusqu'à 18 à 24 mois.

En parallèle, il a fallu engager un chantier pour renforcer la culture cash du groupe, qui était très axée sur l'exécution budgétaire. Nous avons dû prendre le temps d'expliquer la spécificité d'une approche axée sur la trésorerie et sa complémentarité avec le contrôle de gestion. Pour maintenir le cap, nous communiquons régulièrement sur le cash. Au niveau du groupe, nous actualisons la trajectoire cash à une fréquence hebdomadaire à partir de la situation bancaire de la semaine précédente. Pour les filiales qui génèrent des flux significatifs, il y a des échanges informels quasiment tous les jours et une réunion mensuelle. Pour les autres filiales, les échanges sont moins fréquents et institutionnalisés mais il est fondamental de rester en contact et proactif.

PRÉVISION ET MODÉLISATION DU CASH, COMMENT GAGNER EN EFFICACITÉ ?

PETIT-DÉJEUNER #1 – LE 24/04/2024

PLUS DE DÉTAILS



1 Cash : quel périmètre ? Quelle organisation ?

Le consensus est clair : le périmètre doit être le plus large possible. Le pilotage des prévisions de trésorerie va au-delà du sujet unique de la maîtrise des liquidités.

L'une des principales difficultés est l'organisation de l'équipe. Faut-il par exemple des spécialistes de la prévision de trésorerie ? La réponse dépend notamment de la taille de l'entreprise. Mais qui dit périmètre élargi, dit compétences plus diversifiées. Comment constituer une équipe performante, experte et capable de développer une vision transversale ? Historiquement, les trésoriers ont une expertise sur des domaines bien précis. Cependant, bien que des compétences techniques en matière de trésorerie et de financement sont indispensables, il est également nécessaire de bien appréhender les concepts comptable (Ebitda to cash, construction d'un BFR, etc.). Ce profil peut correspondre au métier de cash controller. La formation des trésoriers sur ces thématiques comptables leur permettra de monter en compétences et ainsi de mieux comprendre les interactions entre P&L, le bilan et les flux de trésorerie.

3 Quels outils ?

Pour les entreprises matures, le choix de l'outil intervient à la fin des réflexions sur l'organisation, le périmètre, etc. Mais il est vrai que le benchmark des différentes solutions, de leurs fonctionnalités et de leurs modes de fonctionnement contribue aussi à nourrir cette réflexion interne. Se confronter à différentes approches de construction des prévisions proposées par les différents outils peut se révéler instructif pour les professionnels qui sont aux prémices de leur projet.

Qu'attendre d'un outil ? Le premier avantage est de libérer du temps-homme pour le réinvestir dans la manipulation de la donnée, pour challenger les prévisions, pour élaborer et évaluer divers scénarios en fonction de plusieurs critères, etc. L'outil doit également permettre une meilleure réactivité et une exécution plus rapide pour effectuer toutes ces tâches et pour répondre aux demandes de la direction générale, etc. Deuxièmement, fiabiliser les processus, et éviter les retraitements.

De nombreuses questions se posent par ailleurs avant de porter son choix sur un outil. Faut-il investir dans une solution du marché ou dans le développement d'un outil interne ? Comment doit-il s'intégrer dans l'écosystème logiciel du groupe, par rapport au TMS ou à l'ERP par exemple ? Est-ce que l'outil a vocation à permettre aux filiales d'y construire leurs prévisions ? Quelle autonomie et quel niveau de liberté leur accorder ? Faut-il paramétrer en centrale la transformation de la donnée (comptable, contrôle de gestion...) en cash et leur mettre à disposition des templates ? Quel type d'outils choisir : le TMS pour le court terme, le 13 semaines pour le moyen terme, outil de modélisation financière...

Trouver un outil qui couvre tous les besoins semble relativement difficile. En réalité, il est essentiel de se demander dès le début à quoi et à qui la prévision de cash sera utile, car la réponse influe sur l'organisation et le choix du ou des outils appropriés.

2 Trésoriers & contrôleurs de gestion : quelle gouvernance ?

Première école : d'un côté, il y a le travail des contrôleurs de gestion et, de l'autre côté, il y a les prévisions de trésorerie des trésoriers, et donc sur des agrégats différents.

La trésorerie à court terme gérée par les trésoriers.

Elle est souvent structurée en fonction d'une documentation de financement, de besoins de reporting internes et externes, calculée selon la méthode directe basée sur les flux d'encaissements et décaissements, variable selon les secteurs d'activité, la saisonnalité et l'historique. Il apparaît essentiel de pouvoir s'appuyer sur une organisation centralisée de la trésorerie, qui facilite la mise en place de ces prévisions court terme. Disposer d'un outil, maison ou du marché, pour conserver et faire parler cet historique est devenu incontournable, mais aussi pour faciliter le travail de la donnée, l'analyse des écarts, la mise en place et l'optimisation des prévisions, etc.

La partie ebitda to cash gérée par les contrôleurs de gestion.

Le maillage des contrôleurs de gestion et des trésoriers est similaire (ex. géographie) et il est donc possible de se retrouver sur quelques KPI. L'élément commun pour se comprendre est l'agrégat utilisé, qui doit être bien précisé, mais qui sous-entend une maille de travaux commune entre les contrôleurs de gestion et les trésoriers, sous peine d'incompréhensions. La difficulté repose sur la réconciliation des deux méthodes. Plus la fin de la période critique approche, plus les travaux s'intensifient pour se retrouver. Outils et référentiels communs sont des bases indispensables, ainsi que la nécessaire cohérence des travaux de toutes les parties prenantes, tant en termes d'horizon que de maillage géographique.

Retour d'expérience.

Chez AccorInvest, une réconciliation entre la méthode directe et la méthode indirecte est effectuée mensuellement et reste très compliquée, malgré les outils, les process et la centralisation de trésoriers. Une cash manager consolide les prévisions et recueille les explications. Il serait intéressant de caler un rendez-vous mensuel pour faire participer tout le monde, pour analyser les écarts et pour optimiser les prévisions.

Seconde école : le point de départ est le P&L. Ce sont donc les contrôleurs de gestion qui sont à la manœuvre. La prévision de trésorerie est finalement très imbriquée.

Elle va s'appuyer sur ce premier travail et, ensuite, être complétée avec des ajustements. Dans ce scénario-là, il n'a pas de problématique de réconciliation. Trésoriers et contrôleurs de gestion sont complémentaires. Le socle commun est solide pour se comprendre. Mais, cela dépend des cycles utilisés par les contrôleurs de gestion (ex. : fréquence...).

La prise de conscience de l'importance d'une culture cash qui irrigue toute l'entreprise est généralisée au sein du Treasury Connect Lab'. Tout comme la nécessité de fédérer tous les collaborateurs et d'être soutenu par le top management.

RETOUR D'EXPÉRIENCE de Matthieu Meunier,

SVP Financing & Treasurer de Schneider Electric

“

En matière de cash, les liquidités sont la clé. Est-ce que j'ai les bonnes sommes d'argent, au bon endroit, dans la bonne devise et au bon moment ? Notre enjeu est de renforcer nos pratiques actuelles en matière de prévisions, en évoluant vers des prévisions de cash orientées business. Nous avons donc lancé un programme appelé Cash Mindset qui repose sur cinq grands piliers.

- Le 1er volet est organisationnel. L'objectif est que la trésorerie soit positionnée au côté du contrôle de gestion, des CFO locaux, du business, pour pouvoir répondre à tous les sujets cash.

- Le 2e axe porte sur la gouvernance et les processus. Nous retravaillons toutes nos routines liées aux cash : les prévisions de cash, mais aussi le FX, dans certaines géographies, par exemple.

- One reporting est le 3e pilier. Nous avons beaucoup de données et reportings mais l'enjeu est de communiquer les informations pertinentes et nécessaires au CEO, aux general managers ou aux CFO dans les opérations.

- Le 4e volet vise à s'assurer que nos directeurs généraux s'intéressent au cash ; culturellement, ils s'intéressent à leur P&L. Nous avons un stream, appelé Cash to P&L, où nous intégrons des éléments

de compréhension et d'analyse sur les facteurs qui peuvent améliorer ou dégrader leurs objectifs de rentabilité. Ce stream est lourd à porter en termes de change management, mais je suis convaincu qu'il peut avoir un vrai impact sur notre culture d'entreprise.

- Le 5e axes concerne le people talent management. Le but est de s'assurer que la trésorerie soit un vivier de talents pour le groupe, pour les financiers.

