

Quand le pilotage de la trésorerie se fait au jour le jour

[VINCENT BOUQUET](#) | LE 15/06/2015 À 06:00



Chez Claudie Pierlot, comme dans tout le secteur, le BFR fait du yo-yo. Les mois de soldes, le cash afflue, mais d'autres mois sont plus difficiles. - Photo Tibo

Clément Letourneux, directeur du financement, de la trésorerie et de la monétique du groupe SMCP. - Photo DR

Le directeur du financement, de la trésorerie et de la monétique du groupe textile SMCP, Clément Letourneux, a adopté un outil de pilotage qui facilite la gestion des liquidités. Et aide à la prise de décisions stratégiques.

Pour améliorer le pilotage de la trésorerie du groupe textile Sandro, Maje, Claudie Pierlot (SMCP), Clément Letourneux s'est révélé on ne peut plus proactif.

Avant même la demande officielle du nouvel actionnaire KKR, qui a acquis 65 % du capital du groupe de prêt-à-porter en juin 2013, le directeur du financement, de la trésorerie et de la monétique avait déjà fait le nécessaire pour préparer le terrain, permettant une gestion plus fine de la trésorerie de l'entreprise. « Grâce à mes expériences passées, je savais que piloter la trésorerie d'une entreprise sous LBO nécessitait des outils très performants, explique-t-il. Alors, quand la requête officielle de l'actionnaire nous est parvenue, nous avons déjà presque tout mis en oeuvre. Cela nous a permis de gérer plus sereinement cette transformation qui prend nécessairement du temps. »

Arrivé il y a trois ans à la faveur de la constitution d'une équipe corporate chargée de centraliser certaines fonctions du groupe, dont la fonction finance, Clément Letourneux a rapidement pris conscience que la trésorerie devrait se piloter au cordeau. « Le but du LBO est de faire jouer l'effet

de levier, précise-t-il. L'endettement étant significatif, la marge de manoeuvre en la matière est assez limitée, d'où la nécessité d'un pilotage du cash opérationnel relativement sain. »

Décliner le budget en vision cash

Le patron de la trésorerie de SMCP s'est tourné vers une solution - celle de CashSolve - qui permet de « maîtriser plusieurs dimensions temporelles », souligne sa cofondatrice, Clotilde de Perthuis.

D'abord, en vérifiant que le business plan d'origine établi par les actionnaires est respecté et, dans le cas du groupe de prêt-à-porter, que l'objectif financier fixé par le fonds d'investissement américain KKR est bien atteint ou en passe de l'être. « Parfois, la réalité est assez différente des prévisions, note Clément Letourneux. Dans ce contexte, avoir un outil de pilotage de la trésorerie efficace nous permet de mesurer les impacts d'éventuels écarts par rapport à la trajectoire initialement fixée. »

Le logiciel leur offre la possibilité de décliner le budget en vision cash et de suivre son évolution au jour le jour. « Cela est d'autant plus capital pour nous que, à l'intérieur d'une même année, nous avons plusieurs cycles de BFR (besoin en fonds de roulement), assure le directeur. En janvier et en juillet, les mois des soldes, nous avons un afflux massif de cash mais, parfois, nous devons faire face à des mois beaucoup plus faibles. » Or, avec une croissance moyenne de 20 % par an et un chiffre d'affaires qui devrait atteindre 600 millions d'euros en 2015, ces variations de liquidités portent sur des montants de plus en plus importants. « Surtout, à l'intérieur d'un même mois, nous pouvons avoir des différences significatives, quand nous devons, par exemple, encaisser les grands magasins des pays où nous sommes présents, payer les salaires ou les fournisseurs », affirme Clément Letourneux.

Améliorer les décisions opérationnelles

L'outil de pilotage leur permet également de rectifier les erreurs : détecter une fraude, repérer de mauvaises écritures, constater l'impact financier néfaste d'une décision opérationnelle... « La direction financière, la direction générale mais aussi les actionnaires sont très friands des éléments de reporting que cet outil nous permet de leur fournir, assure Clément Letourneux. Si nous faisons un point d'étape trimestriel, nous envoyons en plus à nos clients internes un récapitulatif quasiment quotidien par mail. » Une batterie d'indicateurs financiers qui leur permet ensuite de mettre en place des plans d'action de financement, de BFR ou de « cash pooling » (gestion centralisée de la trésorerie), par exemple. Mais qui ne se cantonne pas seulement à de strictes décisions financières. « Les éléments de modélisation permettent à la direction générale d'affiner ses décisions, relève le directeur financement trésorerie et monétique. Par exemple, en évaluant la dynamique d'un marché, de décider d'ouvrir plus ou moins de boutiques. » Et d'aller ainsi bien au-delà du simple pilotage de trésorerie.

<http://business.lesechos.fr/directions-financieres/021115104393-quand-le-pilotage-de-la-tresorerie-se-fait-au-jour-le-jour-112059.php>

À noter

Plus de 80 % des trésoriers d'entreprise s'orientent vers un modèle de prise de décision centralisée sur les aspects stratégiques, selon une enquête du Boston Consulting Group. En savoir plus sur