

Prévision de trésorerie : science exacte ou "art" personnel ?

Le débat est ouvert.



Voilà 16 ans que nous côtoyons des Directeurs Financiers, des Responsables de la Trésorerie et du Financement, et que nous accompagnons les groupes dans leurs prévisions de cash. Il faut bien avouer que la matière est une science - ou plutôt un art - tout

particulier. Faisons la synthèse sur les types de prévisions rencontrées, les difficultés à trouver les outils correspondants et les perspectives de demain. Questions/réponses avec notre responsable produit, Guillaume Terrolles, pour qui le process de LA prévision de cash n'a guère plus de secrets.

Comme chef de produit, vous avez -comme on dit- « les mains dans le cambouis ». Redites-nous comment se construit le processus de prévision de Trésorerie.

Trop souvent dans l'urgence ! On entend « Vite ! Il faut mettre en place des prévisions de trésorerie ! » et tout part alors d'une feuille blanche Excel sur laquelle on saisit « encaissements », en dessous « décaissements », puis « Somme », que l'on corrige rapidement en « Variation » pour ajouter tout en haut « solde d'ouverture » et tout en bas « solde de clôture ».

Ensuite arrive une foule de questions :

- L'horizon : le mois ? le trimestre ? l'année ?
- Le niveau de détail : quelles sont les sous-lignes d'encaissements ? de décaissements ?
- Les sources disponibles : Comment obtenir les chiffres ? Des échéanciers clients et fournisseurs à jour ? Une projection de l'historique ? Des montants connus et récurrents (loyers, salaires...) ?

- Les intervenants : Comment obtenir ces informations ? Demander à des collaborateurs en BU ? Demander à la comptabilité ? Demander à la RH pour les salaires ?
- ...

De question en question, le fichier se remplit et tout un processus de collecte se dessine...

Certes les formats, les fichiers, les onglets et les formules se multiplient... et les #N/A aussi ! Mais les premiers chiffres en bas de la page sont bien là ! LA prévision de trésorerie du groupe est née ! On se jette alors sur des graphiques et l'analyse pour enfin prendre des décisions sur la base du PowerPoint tant attendu et redresser la barre.

Mais ensuite surgissent généralement des questions plus pointues, nécessaires aux bonnes décisions :

- Les flux intragroupes : peut-on les isoler dans ce document ?...
- Les financements : quel sera le niveau de cash généré par le factor ?...
- Les axes d'analyse : peut-on présenter le contributif cash par clients ? ...
- La simulation : quel est l'impact BFR d'une journée gagnée sur les encaissements clients ce mois-ci ? ...
- La fiabilité et l'actualisation : quel est le degré de fiabilité de la prévision ? Les hypothèses sont-elles réalistes ? Peut-on comparer les prévisions aux flux réels ? Quand la prévision sera stabilisée, à quelle fréquence pourra-t-on la rafraîchir ?

Bref, tant de questions, qui transforment progressivement le fichier de 5 lignes en un savoir-faire de contacts et de fichiers aux multiples liaisons, formules et macros et qui justifient donc la recherche d'un outil.

Vous êtes en train de dire que LA prévision de trésorerie universelle n'existe pas ?

En effet, ma première constatation sur le terrain, c'est que chaque prévision est le **fruit d'une expérience utilisateur** unique pour les 3 raisons suivantes :

- **Première raison : « MA conception n'est pas forcément la tienne... »**

Elle est bâtie sur des préconceptions différentes. Chacun part de sa propre définition de la prévision de trésorerie : une idée d'un horizon, d'une cyclicité et parfois même d'une méthodologie, qu'elle ou il souhaitera donc implémenter. La définition de chacun s'est faite sur la base d'une expérience passée, d'une formation reçue ou même d'un témoignage LinkedIn. Peu importe l'origine de l'idée qu'il s'en est faite, chacun veut mettre en place SA propre prévision ! Après tout, n'est-il pas « LE » responsable des prévisions de trésorerie ?

- **Deuxième raison : « MON contexte n'est pas le tien... »**

Elle apparaît dans des contextes techniques et financiers différents. La prévision de trésorerie hebdomadaire d'une ETI n'emploiera pas les mêmes outils et la même granularité que la prévision semestrielle de dette nette d'un grand groupe. Pourtant, dans les deux cas, il s'agit d'une prévision de trésorerie mais, comme on l'entend souvent, « chez nous, c'est différent ! ». Toutefois, toutes ces prévisions résultent toujours de l'assemblage partiel de micro-outils de prévisions (données récurrentes, projection d'historique, financements...) à des granularités et des cycles différents.

- **Troisième raison : « MA prévision d'aujourd'hui sera meilleure que celle d'hier, mais moins bonne que celle de demain... »**

Chaque prévision évolue dans le temps. En effet, pour un même utilisateur, au fil des prévisions, il arrive que cette dernière change en termes de sources disponibles, d'intervenants... A chaque prévision, le panel d'outils peut donc s'enrichir. Ce processus est d'ailleurs vertueux : généralement plus on en fait, plus elles se précisent et s'accélèrent. Le principal ralentissement constaté est généralement dû au départ de la personne en charge de la prévision. En effet, on souhaite bon courage à la nouvelle personne qui doit deviner pourquoi la cellule C5 de la feuille « BU2-Salaires » alimente la E25 de l'onglet « synthèse », et le tout pour demain.

Tout cela mis bout à bout rend les attentes des utilisateurs très différentes en termes d'expériences et de périmètres de prévision de trésorerie, ce qui explique la difficulté à proposer UN bon outil.

Le périmètre des attentes est XS ou XXL... L'outil de prévision de demain peut-il intégrer ces disparités ?

En fait, je pense que la clef est de bien suivre et intégrer l'expérience utilisateur. Comme je le disais, la personne part de son idée sur une feuille Excel et finit au centre névralgique d'un processus complexe, itératif, évolutif, collaboratif et stratégique.

Son objectif est atteint lorsque la prévision de trésorerie en place devient « un outil de management » et le « vecteur de la culture cash » dans le Groupe. Il cherche ensuite tout naturellement à améliorer, consolider et pérenniser ce processus...

L'outil de prévision de demain, est celui qui accompagnera la progression de cette expérience utilisateur dès sa genèse. Pour ce faire, il devra permettre d'abord à chaque utilisateur d'accomplir directement et simplement son expérience personnelle de LA prévision de trésorerie. Et lui permettre, ensuite, de l'approfondir progressivement en fonction de ses besoins.

Mon but aujourd'hui, est de concevoir un outil adapté qui évite le syndrome du couteau suisse : l'utilisateur quotidien de la lame de couteau aura certes peut-être un jour besoin de la lime ; mais en attendant, il ne doit pas ouvrir à chaque fois quatre outils avant de trouver son couteau... De la même manière, l'utilisateur qui actualise ses échéanciers de factures tous les jours, mettra peut-être à jour ses emprunts bancaires une fois dans l'année, mais voudra surtout traiter efficacement son flot de factures.

Ainsi, le logiciel de demain devra être rapidement opérationnel dans tous les contextes et facile à prendre en main; il devra également porter les évolutions du processus de prévision, grâce à des outils de plus en plus avancés. C'est ce que l'on nomme l'UX Design pour User Experience Design : la conception d'un produit à partir de l'expérience utilisateur dans son ensemble, où qu'il en soit dans sa progression. Une révolution de concept pour les éditeurs...

L'objectif est double : premièrement, adresser un outil de prévision de trésorerie à un panel plus large d'utilisateurs par sa simplicité d'accès initial. Deuxièmement,

les faire gagner en compétence métier plus facilement et plus rapidement, pour leur plus grande satisfaction.

Bref, un défi passionnant pour nous, d'imaginer un outil face à l'expérience utilisateur et non plus un utilisateur face à une expérience d'outils...

Propos recueillis par **Céline** de [CashSolve](#)

Et vous, quelles sont vos attentes pour votre outil de prévision de cash de demain ? Vos difficultés rencontrées ? Sont-elles techniques, humaines ? Qu'aimeriez-vous ? Nous vous invitons vivement à laisser vos commentaires ou à rebondir sur ceux des autres.

Voir l'article sur [Linked In](#) pour le partager