
Vos prévisions de trésorerie, un grand moment de solitude ? Que faire ?



Affirmer que « la prévision de cash est un enjeu majeur pour la gestion financière de l'entreprise » est tout bonnement une évidence en 2016 et pourrait provoquer une sorte d'agacement chez ceux d'entre vous qui lisent pour la énième fois un article sur le sujet.

Maîtriser son cash prévisionnel, facile à dire mais pas si facile à faire finalement ... Pourquoi cette contradiction entre les enjeux forts identifiés et les moyens alloués dans les services trésorerie en France ? Comment parvenir à une vraie performance ?

Une cinquantaine de trésoriers et de banquiers, tous membres de l'AFTE (Association Française des trésoriers d'entreprise), étaient récemment réunis à Lille autour du thème « Quel process de cash forecasting en 2016 pour mon organisation ? ».

La salle était pleine, donc le sujet intéresse, c'est une bonne nouvelle. Cependant, il demeure une très forte contradiction entre les enjeux annoncés autour de la prévision de trésorerie et les ressources réellement consacrées.

En effet, si ces dernières années les entreprises ont investi des sommes importantes dans la modernisation de leur ERP, de leur systèmes de reporting financier, de leurs outils de BI et de gestion de trésorerie, le process de prévision, lui, fait figure de parent pauvre, en restant géré avec un tableur. Cet état de fait se trouve confirmé par une enquête récente effectuée par le cabinet Mazars. Sur le panel de sociétés qu'ils ont interrogé, 75% d'entre-elles produisent encore leurs prévisions sur Excel.

Il y a donc de fortes chances que vous vous trouviez également dans cette situation.



Le difficile gap objectifs/contraintes

Les Trésoriers, tous en quête d'amélioration !

Chez tous les trésoriers que nous avons rencontrés, l'amélioration de la prévision de cash reste une véritable quête. D'un côté, les analyses doivent être les plus fines possible et, de l'autre, le périmètre de leurs actions s'élargit de plus en plus, avec une liste croissante d'objectifs :

- Assurer la solvabilité au niveau groupe
- Mieux anticiper les besoins opérationnels des filiales
- Apporter des éléments d'analyse sur la génération de free cash flow au comex et aux investisseurs
- Préparer des scénarios d'analyse de cash flows pour les opérations de fusion et acquisition
- Accompagner les stratégies de distribution de dividendes ou de rachat d'actions
- Et, bien entendu, se financer aux meilleures conditions

Vos contraintes sont ...de taille

L'écueil principal - et récurrent - qui empêche d'arriver à une réelle agilité dans la gestion de ses prévisions de trésorerie : la collecte des informations sources et de leur traitement. !

Calculez combien de temps vous consacrez à courir - virtuellement- pour rassembler vos données, en misant sur le fait qu'elles soient non seulement disponibles mais aussi fiables. Cette fois, vous avez en mains toutes vos données. Vous passez en mode transformation des données sources en données cash, ce qui n'est pas une mince affaire en soit...mais voilà que la complexité se trouve encore démultipliée par la volumétrie des entités de reporting, des devises, de la fréquence de reforecast, des analyses souhaitées, et par la gestion des points techniques tels que la TVA, les interco....

4 impacts désastreux sur la performance de votre modèle prévisionnel

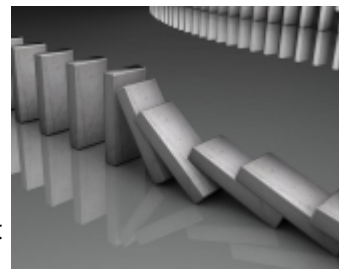
Ces difficultés de collecte, de traitement puis d'analyse de l'information sont lourdes de conséquences.

Une analyse des écarts trop irrégulière

Vous baissez le rythme de fréquence de vos analyses d'écart dû à ce système trop lourd, chronophage et complexe. Soyons lucides, les trésoriers ont bien souvent le « nez dans le guidon » et ne peuvent pas toujours adopter une procédure formelle et systématique de bouclage, d'analyse réel/prévisionnel, ou alors seulement lorsque cela suscite des questions de la part du management. Ils se re-projettent alors dans une nouvelle prévision sans tirer de conséquence sur ce qui se passe. Or, la clé d'un modèle prévisionnel performant dans la durée réside dans l'analyse des écarts si elle veut conserver son utilité décisionnelle. Si vous n'ajustez pas régulièrement votre modèle prévisionnel avec une analyse régulière des écarts, il devient très vite obsolète.

Une capacité prédictive limitée

Aujourd'hui il est demandé à la Direction Financière des entreprises d'être en capacité d'anticiper et de fournir une vision chiffrée et scénarisée du futur pour accompagner les changements du business. On parle de plus en plus de la nécessité d'acquérir une véritable vision prédictive en temps réel en évaluant l'impact sur le cash et la dette des évolutions actuelles et futures du business. Sans outil spécialisé, muni de votre seul tableur, il vous est bien difficile d'acquérir l'agilité nécessaire à ce type d'exercice. Il ne vous reste qu'à trouver du temps pour ajuster votre modèle Excel et l'alimenter en nouvelles données. Or, le temps est votre ressource la plus rare.



Un isolement du trésorier

Votre feuille Excel vous empêche de travailler de manière collaborative, notamment avec le contrôle de gestion, pour la partie prévisionnelle, et les équipes de comptabilité/ consolidation pour le rapprochement avec les agrégats financiers. L'implication active des filiales, si l'on souhaite décliner la culture cash dans le groupe, est aussi rendue difficile dans un contexte de tableur.

Un mauvais ratio temps passé / bénéfices obtenus

Au final, demeurer dans un processus purement manuel, fragile et fermé, a des conséquences directes sur la performance de votre modèle prévisionnel. Une prévision efficiente dépend d'un bon alignement entre les enjeux, la fiabilité, les acteurs impliqués et le coût global du process

Une organisation qui désire se doter de prévisions de trésorerie solides et durables et favoriser un alignement des cashin /cash-out doit chercher à développer une dynamique de groupe. Pour cela, les outils collaboratifs ont fait la preuve qu'ils apportent une vraie valeur ajoutée pour fédérer les acteurs autour d'un process.

Nous verrons comment atteindre la performance dans notre article de la semaine prochaine, à très vite !