



Nos experts ont la parole

Décideurs Stratégie Finance Droit

Collection Guide-Annuaire 2009

Cyril Schlup, Director, KPMG

Avec l'aimable autorisation de Décideurs Stratégie Finance Droit :

www.magazine-decideurs.com



Mettre la trésorerie au cœur de l'entreprise

Par **Cyril Schlup**, Director, **KPMG Transaction Services**



Au-delà des difficultés qu'elle génère, la crise actuelle des marchés pourrait constituer, pour bon nombre d'entreprises, une opportunité de recentrer leur culture sur la gestion de la trésorerie.

Un recentrage nécessaire

La récente crise qui secoue le marché du crédit a un impact direct sur l'accès et la disponibilité de financements pour les entreprises : pour un grand nombre d'entre elles, les banques constituent les sources traditionnelles de financements, or le secteur bancaire est aujourd'hui au centre de la crise. La difficulté d'accéder à ces modes de financement traditionnels impacte directement le mode de gestion des entreprises et les facteurs clés utilisés pour évaluer leurs performances. En effet, ces dernières années, les investisseurs et les banques ont récompensé les sociétés qui affichaient des profits croissants, même si ces profits étaient consommateurs de trésorerie. La focalisation sur les profits de l'entreprise était paradoxale étant donné que les investisseurs étaient rémunérés en « cash ». La crise récente a entraîné un recentrage de l'attention des investisseurs sur la création et la gestion de la trésorerie.

La difficulté de ce recentrage sur la trésorerie comme indicateur clé est qu'historiquement les entreprises ont toujours géré

leurs activités par les biais des ventes et de la marge. Tout le reporting interne de la société et les bonus des managers liés à la performance sont basés sur des indicateurs de vente et de marge. Aujourd'hui, seul un nombre restreint de sociétés peuvent se vanter de disposer d'indicateurs liés au cash type « DSO » (Days of Sales Outstanding), « DPO » (Days of Purchases Outstanding), ou « Cash Conversion Efficiency » au niveau du comité exécutif. Si des indicateurs liés au cash sont disponibles, ils sont souvent difficiles à comprendre ou non représentatifs de la totalité de l'activité.

Des étapes clés

Mettre en place une culture « cash » dans une société n'est malheureusement pas un processus simple et rapide étant donné l'importance habituellement accordée aux profits. Néanmoins, il y a un certain nombre de facteurs clés et de pistes qui doivent être pris en compte afin de gérer la trésorerie de manière plus efficace et de transformer la culture de l'entreprise :

- La première étape consiste à améliorer la visibilité et le contrôle de la trésorerie en mettant en place des prévisions de trésorerie solides. Cela permettra à l'entreprise d'obtenir une visibilité plus précise afin qu'elle puisse réagir rapidement à des potentiels manques de trésorerie et donc d'entreprendre des actions correctrices à temps. Souvent, le simple fait de réaliser cette mise en place permet aux entreprises d'avoir une meilleure compréhension des flux de trésorerie et de discerner les éléments clés qui impactent le cash ;

- Néanmoins, le simple fait de mettre en place des prévisions de trésorerie n'est pas suffisant pour dégager du cash, et la fonction de trésorerie ne peut pas à elle seule être responsable de l'amélioration de la performance. L'optimisation de la gestion du cash est, au contraire, de la responsabilité des opérationnels de l'entreprise. Pour assurer la performance et le contrôle des tableaux de bord, des objectifs et des bonus liés au cash doivent être mis en place.

Dans certaines entreprises, nous avons observé un afflux de cash grâce à une réduction du besoin en fonds de roulement (BFR) de plus de 20% confirmant le réel potentiel d'amélioration possible ;

- Cependant, pour assurer la pérennité de ces gains, des objectifs à long-terme ainsi que des tableaux de bord liés au cash doivent être mis en place afin de contrôler et suivre l'évolution de la performance. A travers un pilotage constant de l'évolution de la trésorerie et de la performance du besoin en fonds de roulement, le management aura à sa disposition un benchmark avec lequel il pourra évaluer ses améliorations. Pour assurer l'adhésion des opérationnels aux objectifs cash, il est fondamental de lier une partie de la rémunération à des indicateurs liés à la trésorerie ;

- En conclusion, souvent les entreprises se contentent de lancer des actions « coup de poing » sur le BFR, axées sur des résultats rapides. Certes, ce type d'action peut dégager, dans un premier temps, des résultats positifs mais ces résultats seront de courte durée et la performance ne tardera pas à retomber au niveau de départ. Pour assurer la pérennité de l'amélioration et être certain que la totalité de l'opportunité est identifiée et dégagée, il faut lancer un programme structurel qui agit sur les processus et les organisations internes de la société. Ce type d'action, malheureusement plus lourd et long à mettre en œuvre, est la seule façon de réellement dégager des montants importants de trésorerie.

En mettant la trésorerie au cœur de l'entreprise, le management prouve que l'entreprise peut respecter ses engagements financiers et rassure ainsi les actionnaires. Par la mise en place d'indicateurs clés qui permettent de suivre le besoin en fonds de roulement, l'entreprise s'assure que le cash devient un élément fondamental dans sa gestion. Certes, introduire la culture cash dans l'entreprise n'est pas toujours un parcours rapide ou facile, mais la démarche génère des bénéfices certains. ■