

# LES PRÉVISIONS DE TRÉSORERIE

UN ENJEU CROISSANT AU CENTRE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE







MAZARS EST UNE ORGANISATION INTERNATIONALE, INTÉGRÉE ET INDÉPENDANTE, SPÉCIALISÉE DANS L'AUDIT, LE CONSEIL ET LES SERVICES COMPTABLES, FISCAUX ET JURIDIQUES. AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2016, MAZARS FÈDÈRE LES EXPERTISES DE PLUS DE 17 000 PROFESSIONNELS ET SERT SES CLIENTS DANS 93 PAYS DONT 77 VIA DES BUREAUX INTÉGRÉS À SON PARTNERSHIP ET 16 CORRESPONDANTS.





**Yann Guyomar,**  
Associé,  
Treasury & Cash Management

Bien que l'environnement actuel des taux se caractérise par des coûts de financement attractifs, nous constatons que les entreprises industrielles et de services renforcent leur vigilance sur la gestion et l'optimisation de leur trésorerie. En effet, la conférence « Accroître la visibilité et la disponibilité de son cash » des journées de l'AFTE de 2014 avait déjà confirmé l'intérêt des trésoriers sur ce sujet. C'est dans ce contexte que l'équipe Financement et Trésorerie d'entreprise Mazars lance cette nouvelle étude à partir des informations collectées sur le deuxième semestre 2015.

Cette publication met en avant l'enjeu croissant pour les entreprises de disposer de prévisions de trésorerie fiables ainsi que des difficultés rencontrées pour les réaliser et les analyser. De nombreuses entreprises restent aujourd'hui sans réel processus de prévisions de trésorerie et se retrouvent notamment confrontées à la difficulté de définir les hypothèses structurantes, les formats de reporting ou les outils à utiliser. Les obstacles qu'elles doivent surmonter sont nombreux. L'approche devra tenir compte de la taille du groupe, de son organisation, de la flexibilité des outils mais également de la culture de l'entreprise. Ce chantier doit rassembler différents départements, tant au niveau *Corporate* qu'au sein de filiales pilotes, de manière à prendre en compte les spécificités et contraintes de chacun. La réussite de ce type de projet nécessite donc de s'assurer de l'adhésion des parties prenantes en exploitant notamment les analyses déjà disponibles, en limitant les tâches complémentaires et en responsabilisant les interlocuteurs au bon niveau.

Notre étude met en lumière les raisons évoquées qui confirment l'importance croissante des prévisions de trésorerie pour les dirigeants d'entreprises et fait un tour d'horizon des pratiques retenues pour s'assurer de la maîtrise du process.

# CONTEXTE DE L'ÉTUDE ET MÉTHODOLOGIE

L'enquête a été réalisée de juillet à octobre 2015 sur la base d'un questionnaire diffusé par voie électronique auprès d'un échantillon composé d'une cinquantaine de sociétés.

Les personnes interrogées occupent des postes de dirigeant ou de responsable (directeur ou responsable trésorerie et financement).

Notre panel de réponses est composé d'entreprises avec les caractéristiques suivantes :





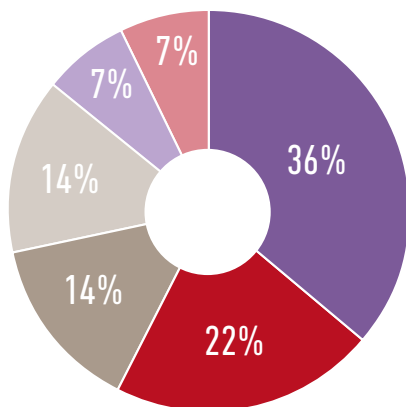
# SOMMAIRE

1. UN ENJEU CROISSANT 06
2. UN TRAVAIL COLLECTIF 07
3. LES FORMATS PRIVILÉGIÉS  
PAR LES TRÉSORIERES 08
4. LES SYSTÈMES D'INFORMATION,  
CLÉ DE VOÛTE DE L'ANTICIPATION 10
5. OBJECTIF « ZÉRO ÉCART » ? 12
6. INSTILLER UNE « CULTURE CASH » 14

# 1. UN ENJEU CROISSANT

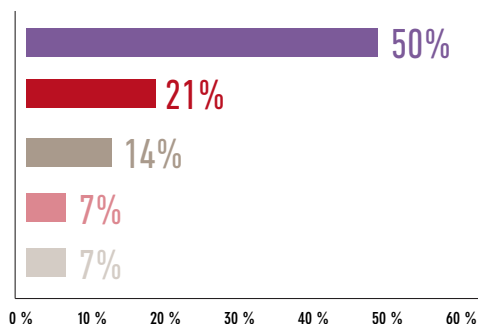
**75%** des sociétés interrogées considèrent que les prévisions de trésorerie constituent un enjeu croissant

Évolutions récentes relatives aux prévisions de trésorerie



- Système d'information
- Méthode d'élaboration des prévisions
- Horizon des prévisions

Prochains chantiers envisagés sur les prévisions de trésorerie



- Aucune évolution récente / aucun chantier en perspective
- Autres
- Pas des prévisions

## CE QU'IL FAUT RETENIR

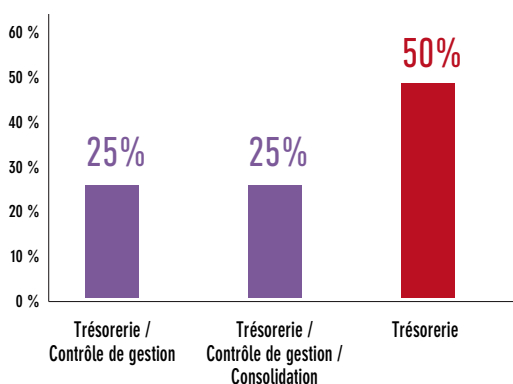
Notre étude confirme que les prévisions de trésorerie constituent une préoccupation croissante dans la gestion des entreprises sur les 5 dernières années. Si les conséquences de la crise de 2008 (raréfaction de la liquidité, volatilité, etc.) ont parfois été un accélérateur de ce phénomène (c'est le cas pour 30% des répondants), elles n'en sont pas toujours la cause directe. Des événements propres à chaque entreprise, nécessitant d'avoir une visibilité accrue sur les encaissements et les décaissements et donc sur la trésorerie disponible, en sont plus directement la cause explicative (problèmes de financement, baisse du cours des matières premières, augmentation des acquisitions).

Le renforcement des systèmes d'informations de trésorerie (*Treasury Management System*, ERP, système d'annonce de trésorerie partagé avec les filiales, etc.) est un chantier prioritaire pour plus de la moitié des trésoriers interrogés. Toutefois, au quotidien, Excel devrait demeurer pour beaucoup de trésoriers un outil incontournable en raison de sa flexibilité.

## 2. UN TRAVAIL COLLECTIF

**50%** des prévisions de trésorerie sont élaborées par les trésoriers en collaboration avec d'autres services

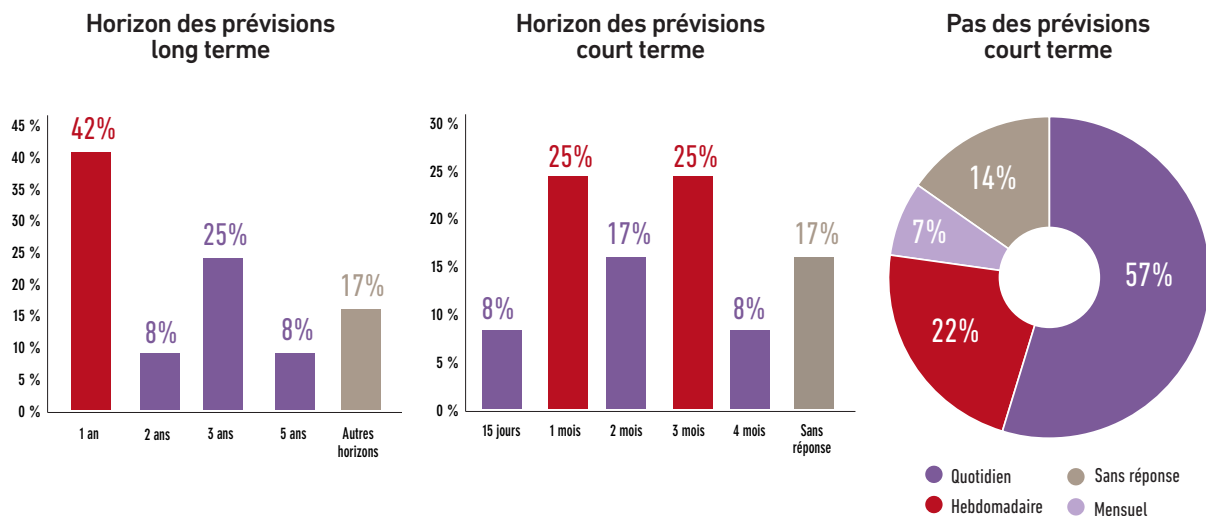
Les acteurs des prévisions de trésorerie



### CE QU'IL FAUT RETENIR

Dans la grande majorité des cas, les prévisions de trésorerie sont pilotées par les trésoriers qui s'appuient sur des informations issues des filiales et d'autres départements (contrôle de gestion, consolidation, salle des marchés, etc.). C'est donc le fruit d'une collaboration entre tous ces acteurs et notamment avec le contrôle de gestion en charge du processus budgétaire. On constate également une implication croissante des équipes des services de consolidation afin de permettre le rapprochement avec les agrégats financiers publiés.

# 3. LES FORMATS PRIVILÉGIÉS PAR LES TRÉSORIERES



## CE QU'IL FAUT RETENIR

### Les prévisions long terme

La grande majorité des prévisions long terme des sociétés interrogées sont annuelles et à pas mensuel. L'actualisation de ces prévisions est très variable, même si le calendrier budgétaire (plans pluriannuels, budgets, reprévisions, etc.) est souvent cité comme un moment opportun pour procéder à cette actualisation.

Seules 40% des prévisions long terme distinguent les flux bruts de décaissement et d'encaissement.

On constate par ailleurs qu'aucune tendance nette ne se démarque entre l'approche directe et l'approche indirecte (c'est à dire, soit directement, à partir des flux de trésorerie, soit indirectement, à partir du budget).

### Les prévisions court terme

Deux horizons de prévisions court terme, à 1 mois et à 3 mois, sont privilégiés par les entreprises interrogées. Dans la très grande majorité des cas, les prévisions court terme sont à pas quotidien avec une fréquence de mise à jour quotidienne. Par là même, ces prévisions donnent une visibilité fine, en date de valeur, sur les encaissements et les décaissements.

Dans beaucoup d'entreprises sondées, la prévision court terme est primordiale pour déterminer l'atterrissage de fin d'année voire également pour les arrêtés semestriels.

Enfin, il est à noter qu'il n'y a pas d'imperméabilité entre le long terme et le court terme puisque lorsqu'elles coexistent, ces deux prévisions sont rapprochées dans une entreprise sur deux pour s'assurer qu'il existe bien une cohérence globale.



# AVIS D'EXPERT



**Claude Pezant,**  
EDF, Directeur Trésorerie et Financement  
Intra-Groupe

Pour piloter au mieux la gestion financière, il convient de ne pas subir ses variations de trésorerie mais de les anticiper pour mieux les gérer. Pour les entreprises il faut donc à n'importe quel moment, connaître sa trésorerie disponible, anticiper les besoins opérationnels à court, moyen et long terme, afin d'assurer sa solvabilité et le financement de son développement mais aussi minimiser les coûts financiers.

À ce titre, les prévisions court et long terme sont complémentaires. La mise en place et l'analyse croisée de prévisions de trésorerie établies sur des horizons différents s'avèrent extrêmement précieuses.

1-D'abord une prévision court terme embarquant deux pas sur un même horizon (par exemple une prévision avec un horizon à deux mois, à pas quotidien en date de valeur sur le premier mois, à pas hebdomadaire sur le deuxième mois), construite par, et avec les trésoriers des entités et filiales, dans une approche « encaissement et décaissement », permet de répondre aux missions du *Cash Management*.

2-Ensuite une prévision moyen long terme à un ou deux ans à pas mensuel construite dans une

approche « EBITDA to CASH », donne une vision plus orientée « controlling » et permet à la Direction de définir et arbitrer en connaissance de cause, les orientations stratégiques et financières.

Pour faire des prévisions de trésorerie un exercice à succès, il convient d'avoir une démarche progressive et pragmatique, qui passe par l'intégration progressive des filiales d'un groupe en commençant par les plus significatives. Il faut communiquer sur le pourquoi du projet et les bénéfices attendus, imposer un format et des éléments de langage communs et partager les bonnes pratiques avec un souci quotidien d'échange et de communication.

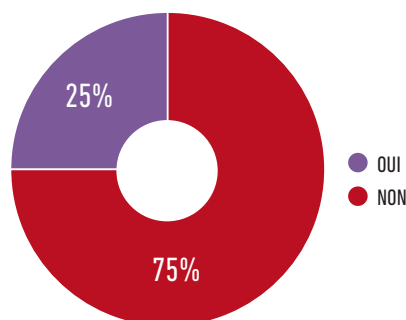
Enfin, les prévisions de trésorerie sont, par construction, perfectibles. La fiabilisation des prévisions passe par une analyse *a posteriori* des écarts entre prévisions et réalisations, et doit s'inscrire dans un processus itératif d'amélioration permanente, permettant à chaque entité participante d'améliorer ses process métier et de prévision et ainsi améliorer la vision de sa trésorerie.

Cette approche dynamique est un des vecteurs facilitant la diffusion de la « culture cash » au sein des entreprises.

## 4. LES SYSTÈMES D'INFORMATION, CLÉ DE VOÛTE DE L'ANTICIPATION

**58%** des répondants utilisent un système d'annonce partagé avec les filiales et / ou avec les contributeurs divers aux encaissements / décaissements croissants

Les utilisateurs d'un logiciel de prévisions de trésorerie



### CE QU'IL FAUT RETENIR

Plus de 8 entreprises sur 10 utilisent un *Treasury Management System* (TMS). Si certains systèmes d'information offrent la possibilité de générer des prévisions de trésorerie à partir des budgets, quasiment aucune entreprise sondée n'utilise cette possibilité. Toutefois, beaucoup d'entre elles ont fait savoir qu'elles souhaitaient mettre en place à l'avenir et de manière prioritaire ce chantier.

Pour fiabiliser les prévisions de trésorerie, la majorité des entreprises a mis en place un système de remontée des prévisions à l'échelle du groupe. Excel reste souvent le support privilégié de transmission entre la société-mère et ses filiales. De ce point de vue, moins de 20% des sondés ont intégré cette transmission dans leur TMS. On remarque par ailleurs que l'accroissement des nouvelles technologies n'empêche pas la transmission orale au sein d'instances dédiées (réunions, comités de trésorerie *ad hoc*). Elles constituent un lieu d'échange encore important pour enrichir les prévisions de trésorerie.



# AVIS D'EXPERT



**Mathieu Vincent,**  
Associé et Trésorerie d'entreprise  
Treasury & Cash Management

La crise de 2008 a entraîné un regain d'intérêt de la part des entreprises pour le BFR. Après la crise, les deux enjeux pour les entreprises sont tout autant de pouvoir mesurer le plus finement possible le BFR que de diversifier au maximum leurs sources de financement. Optimiser son BFR, c'est bien entendu agir sur les postes « clients », « fournisseurs » et « stocks », mais également actionner tous les leviers qui contribuent à mieux anticiper et moduler les fluctuations du BFR.

Parmi ces leviers d'optimisation, la mise en place de prévisions de trésorerie apparaît comme déterminante pour les entreprises. Les prévisions de trésorerie donnent de la visibilité

aux entrées et sorties de fonds ; dès lors, il n'est pas anodin que les trésoriers soient de plus en plus investis du suivi et de l'optimisation de la variation du BFR. L'objectif ultime est pour le trésorier de distinguer la trésorerie disponible pour le fond de roulement et l'activité, des financements complémentaires à anticiper. Les prévisions de trésorerie permettent d'aller au-delà : elles peuvent par exemple favoriser l'identification des *cash trap* des zones de *cash dormant* ; sources de trésorerie qui, si elles sont traitées, pourront contribuer *in fine* à limiter le financement du BFR.



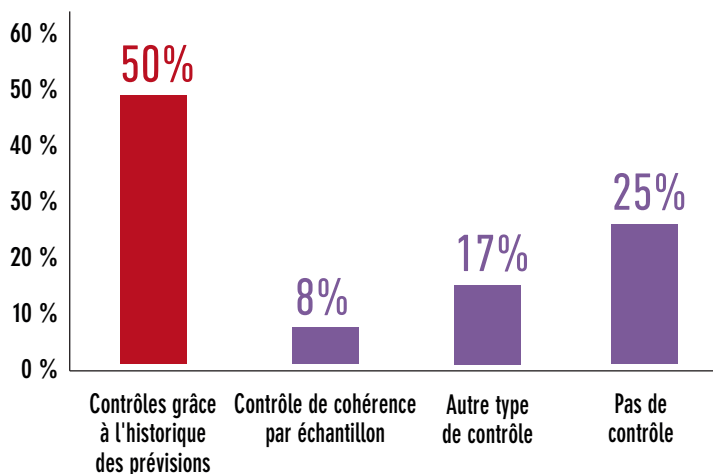
# 5. OBJECTIF « ZÉRO ÉCART » ?

Pour fiabiliser les prévisions de trésorerie consolidées :

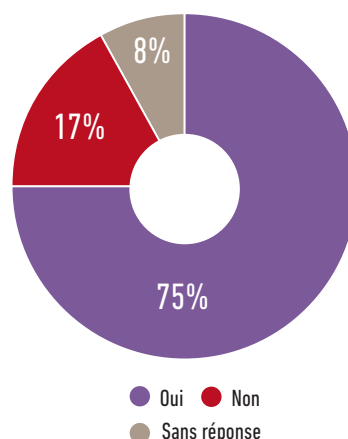
**75%** des entreprises imposent un format de collecte utilisé par l'ensemble du groupe

**1/3** des entreprises pondère les prévisions en fonction de l'importance de la contribution de chaque filiale au groupe

Le contrôle des prévisions de trésorerie du groupe



Existence d'une confrontation entre prévisions et réalisations



## CE QU'IL FAUT RETENIR

Trois-quarts des entreprises interrogées imposent un format de prévisions uniforme pour toutes les filiales : de la sorte, la société mère fiabilise la consolidation du groupe en recueillant des informations dont elle a homogénéisé au préalable les formats de remontée (nomenclatures / matrices / plans de trésorerie identiques).

On note par ailleurs qu'une société sur deux a développé des contrôles s'appuyant sur des séries historiques pour s'assurer de la cohérence des données transmises par les filiales.

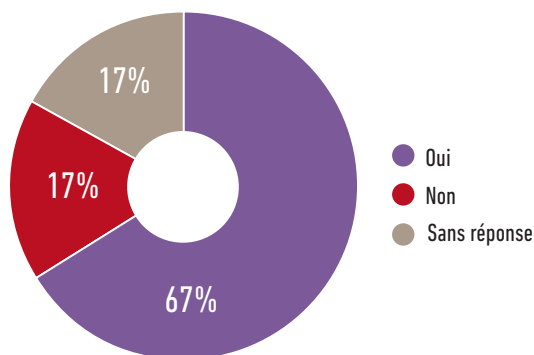
L'exercice des prévisions de trésorerie se prolonge naturellement avec l'analyse des écarts entre ces prévisions et la réalisation (i.e. les encaissements et décaissements effectifs sur les comptes bancaires). Si elles sont nombreuses à rationaliser ces écarts (75%), certaines entreprises sondées précisent ne pas le faire de manière automatique et systématique, d'autres ajoutent qu'elles mettent en place des contrôles aléatoires par échantillon.

Signe d'un degré élevé de maturité dans le domaine des prévisions de trésorerie, l'étude de sensibilité permet de mesurer l'impact sur les prévisions de trésorerie de tout évènement relatif à l'environnement économique global ou relatif au contexte financier ou de gestion de l'entreprise. Elle nécessite tout autant une veille active des évènements de l'entreprise qu'un suivi extrêmement étroit des prévisions de trésorerie, autrement dit des ressources dédiées ; dès lors, il est compréhensible que peu d'entreprises l'aient déjà mis en place sauf de manière exceptionnelle (éventualité d'une annulation d'une commande importante, par exemple).

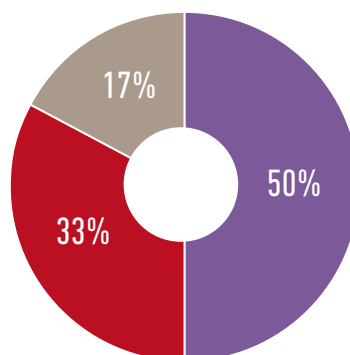
## 6. INSTILLER UNE « CULTURE CASH »

**67%** des entreprises interrogées ont un plan BFR

Existence de formations dédiées à la « culture cash » (BFR, prévisions de trésorerie, etc.)



Existence d'un bonus lié aux prévisions de trésorerie



### CE QU'IL FAUT RETENIR

S'il existe des réseaux d'échange professionnels liés au BFR ou au *Cash Management*, ils sont rarement dédiés aux prévisions de trésorerie (dans 8% des cas seulement).

Trois facteurs sont régulièrement cités comme étant des freins à la diffusion de prévisions de trésorerie dans un groupe :

- les équipes financières au sein des filiales d'un groupe, davantage constituées de collaborateurs rattachés au contrôle de gestion, avec des méthodes et des outils différents de ceux du trésorier ;
- la robustesse financière de l'entreprise (« cash rich ») qui conduit à s'interroger sur l'utilité des prévisions de trésorerie ;
- la disparité des pratiques financières dans les filiales d'un même groupe qui empêche d'avoir des prévisions de trésorerie homogènes.



# AVIS D'EXPERT



**Yann Guyomar,**  
Associé,  
Treasury & Cash Management

La diffusion d'une « culture cash » au sein de l'entreprise doit nécessairement accompagner la mise en place de prévisions de trésorerie. Diffuser une « culture cash » n'est pas un projet, mais bel et bien un processus, car celui-ci est appelé à se reproduire à l'infini.

Une entreprise qui désire se doter de prévisions de trésorerie solides et durables devra ainsi passer de la « réflexion cash » au « réflexe cash ».

Les moyens pour y parvenir sont nombreux, mais ancrer une dynamique de groupe avec une déclinaison de cette « culture cash » en local (au sein des filiales) et aller au-delà du sacro-saint budget en favorisant un alignement des *cash-in / cash-out* grâce à des prévisions de trésorerie solides, est primordial.

Mazars est présent sur les 5 continents.

## CONTACTS

### **Mazars**

61, rue Henri Regnault  
92075 Paris - La Défense

### **Mathieu Vincent**

Associé,  
Treasury & Cash Management  
Tél. : +33 6 67 45 75 71  
E-mail : mathieu.vincent@mazars.fr

### **Yann Guyomar**

Associé,  
Treasury & cash Management  
Tél. : +33 1 49 97 60 15  
E-mail : yann.guyomar@mazars.fr

Pour plus d'informations  
[www.mazars.fr/treso](http://www.mazars.fr/treso)