

CRISE

## Des «treasury war rooms» pour piloter le cash

OPTION FINANCE - 13 NOVEMBRE 2020 - THOMAS FEAT

Technologie

✉ ENVOYER 🖨️ IMPRIMER

Partager

Tweeter

G+

in PARTAGER

**Ces derniers mois, un certain nombre d'entreprises confrontées à des tensions de trésorerie ont mis en place des «treasury war rooms», des cellules de crise transverses dédiées exclusivement au pilotage du cash. Une stratégie qui leur a permis, par exemple, de réduire les délais de paiement de leurs clients.**

Après avoir vu son activité se contracter de moitié en avril dernier, cette ETI française spécialisée dans les services parapétroliers – et qui a réalisé plusieurs centaines de millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019 –, a mis en place, dans la foulée, un dispositif original de suivi et de pilotage de ses liquidités disponibles : une «treasury war room». «Il s'agit d'une cellule de crise constituée au niveau du comité exécutif et créée selon le modèle des task forces internes déployées ces derniers mois par les grands groupes pour superviser en temps réel leurs plans de prévention sanitaire ou de sauvegarde d'activité», explique son directeur financier.

Comme cette ETI, plusieurs dizaines d'entreprises ont adopté cette démarche durant le premier confinement, puis l'ont perpétuée. «Celles-ci, essentiellement des petites et moyennes entreprises industrielles, ont vu leurs horizons de trésorerie se resserrer brutalement avec la crise et leurs perspectives de développement s'amoinrir à moyen et long terme», explique Stéphane Nenez, associé Cash Services chez Eight Advisory.



«Les “treasury war rooms” sont transverses : leurs membres sont à la tête de toutes les fonctions susceptibles d'influer directement sur le cash de l'entreprise.»

**Stéphane Nenez, associé Cash Services, Eight Advisory**

## Des réunions hebdomadaires

D'une société à l'autre, le schéma retenu est le même. «Les “treasury war rooms” sont transverses : leurs membres évoluent à la tête de toutes les fonctions susceptibles d'influer directement ou indirectement sur le cash de l'entreprise, qu'il s'agisse des achats, des ventes, de la direction financière ou de la production, explique Stéphane Nenez. Elles se réunissent à date et heure fixe à raison d'une ou deux fois par semaine.» Au cours de ces réunions, un certain nombre d'indicateurs sont passés en revue : évolution des positions de liquidité, délais de paiement clients (DSO), de règlement fournisseurs (DPO), niveaux de stocks par activité et par sites de production, volumes de cash dormant dans les filiales, etc. «Des points sont réalisés régulièrement, par ailleurs, sur les conditions d'accès aux marchés bancaire et obligataire, sur les disponibilités des financements existants tels que les lignes de crédit et sur les mesures d'urgence économiques mises en place par les pouvoirs publics», précise Stéphane Nenez.

## LA TECHNOLOGIE AU SERVICE DE LA «TREASURY WAR ROOM»

- Éléments pivots de la «treasury war room», les trésoriers peuvent compter sur leurs logiciels de gestion de trésorerie pour simplifier la présentation des données cash de leur entreprise. «Ces solutions fournissent en temps réel les positions des différents comptes bancaires de l'entreprise et matérialisent par des courbes et diagrammes les trajectoires de liquidités potentielles, rappelle un expert. Attention, toutefois, car la qualité de la donnée fournie reste essentielle.»

## Des fournisseurs payés à temps

En replaçant ainsi le cash au centre de leurs priorités, ces entreprises ont obtenu des améliorations notables. «Le délai de paiement moyen de nos clients a diminué de 25 % depuis le printemps, ce qui nous permet aujourd'hui de régler presque tous nos fournisseurs dans les temps», confie un membre de la direction financière d'une ETI spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de produits cosmétiques. De son côté, la première entreprise citée a augmenté de plus de 30 % ses liquidités immédiatement disponibles en rapatriant sur un compte centralisateur une partie des ressources de ses filiales libellées dans des devises convertibles et transférables. Pour obtenir de tels résultats, il est essentiel que les directions financières respectent un ensemble de prérequis. «Une “treasury war room” ne produira d'effets bénéfiques que si les entreprises ont élaboré, en sus de leurs prévisions, budgets et rolling forecast habituels, des scénarios tenant compte de tous les risques auxquels elles peuvent être confrontées : pertes de chiffres d'affaires, défection de clients, fermeture soudaine des marchés de financement, niveau d'engagement des banques, etc.», insiste Florence Saliba, présidente de l'AFTE. Autant de risques susceptibles de se multiplier en cas de prolongation, voire d'aggravation, de la crise sanitaire et économique.