Grant Thornton
L'instinct de la croissance™

Prévisions

Management

Fonctionnement

Baromètre *Cash Management*

Les enjeux de la prévision de trésorerie
Grant Thornton BFR et *Cash Management*

1 Synthèse p. 3

2 Méthodologie et structure de l'échantillon p. 7

3 Les fonctions présentes dans l'entreprise p. 10

4 La prévision de trésorerie p. 12

5 Votre prévision et l'horizon p. 15

6 Votre prévision et l'actualisation p. 18

7 Votre prévision et vos attentes p. 21

8 Votre prévision et sa technicité p. 24

9 Votre prévision et ses destinataires p. 28

10 Votre prévision et sa finalité p. 32

11 Votre prévision et sa fiabilité p. 36

12 L'outil pour votre prévision p. 38

13 Le financement dans votre prévision p. 42

14 Objectif : Mettre en place une prévision p. 47

1
Synthèse

En 2012 et 2013, Grant Thornton a réalisé une étude sur les enjeux et décisions en matière de *Cash Management*. En 2015, une nouvelle édition présentait les tendances sur le BFR, révélé comme étant une préoccupation définitivement d'actualité.

En 2019, le baromètre sur le pilotage de la trésorerie aborde un fondamental du *Cash Management* qu'est la prévision du *Cash*.

Quelles sont les fonctions présentes dans l'entreprise ?

L'analyse du panel révèle la présence des fonctions financières traditionnelles, largement représentées par le Directeur Administratif et Financier et le Responsable Comptable. Au gré des évolutions conjoncturelles ayant souligné la nécessité des fonctions dédiées au *Cash*, le *Credit Manager* est désormais une fonction présente dans tous les segments des entreprises sondées. En revanche, ce dernier n'a qu'un rôle sur la sécurisation des encaissements. Les entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 250 millions d'euros, ont, quant à elles, dédié une fonction au *Cash* : le *Cash Manager*.

Nous savons que ce dernier a un rôle de catalyseur sur la transformation de l'exploitation en *Cash*, à travers l'optimisation du BFR et la rationalisation de la trésorerie opérationnelle. Aussi, cette fonction ne doit-elle pas être à la portée des entreprises de toutes tailles allant de celles en vitesse de croisière à celles en situation de croissance ?

Etablissez-vous des prévisions de trésorerie ?

Une large partie des entreprises ayant participé à la présente étude réalise une prévision de trésorerie : il faut s'en féliciter puisque 78 % du panel des répondants (toutes tailles confondues) font l'exercice prévisionnel.

Toutefois, les 22 % du panel ne réalisant pas de prévisions de trésorerie sont confrontés à des problématiques de méthode et d'organisation pour un tel projet, et ce majoritairement pour les structures ayant un chiffre d'affaires compris entre 50 et 100 millions d'euros.

La mise en place d'une prévision de trésorerie est un projet, certes, complexe mais ambitieux et transversal dans l'entreprise au profit du *Cash*. Aussi, la mise en place de prévisions de trésorerie doit être préparée en amont par l'identification des acteurs de la donnée, de ceux de la production des prévisions et, enfin, des destinataires. Parmi ces derniers, doivent être identifiés les destinataires de l'information et les destinataires qui porteront une action sur le *Cash* prévisionnel.

Quel horizon et quelle actualisation des prévisions ?

Le panel des répondants réalise principalement des prévisions à horizon de 12 mois, 3 mois et 1 mois. Ces prévisions sont majoritairement actualisées mensuellement et hebdomadairement. L'horizon des prévisions de trésorerie est conditionné à la finalité de l'exercice. Aussi, à 12 mois, l'entreprise utilise avant tout l'outil de pilotage pour appréhender l'exploitation prévisionnelle et l'impact en *Cash* de ses ambitions de croissance et/ou d'optimisation.

A 3 mois, la prévision a pour visée de simuler la volatilité du *Cash* issu de l'exploitation courante et d'y associer des plans d'actions à court terme.

A 1 mois, le *Cash* prévisionnel est utilisé à des fins de gestion courante de la trésorerie.

Le modèle en place répond-t-il aux attentes ?

Plus de 70 % des répondants réalisant une prévision de trésorerie considèrent que le modèle en place connait deux principales limites : la faiblesse de la méthode employée et la complexité de mise en œuvre au regard de l'outil utilisé et /ou des données à traiter.

Les impératifs de la méthode sont les suivants :

- La donnée comprend le bilan d'ouverture que sont les éléments comptables à la date d'ouverture de la prévision et le budget prévisionnel d'exploitation,
- Distinguer les flux Groupe des flux Hors Groupe et neutraliser les flux interco, dans une vision consolidée (dans le cas de groupe de sociétés),
- Être prudent dans la modélisation des encaissements en prenant en compte des retards de paiements Clients,
- Ne pas modéliser les retards de paiements Fournisseurs au risque de ne pas apprécier le "véritable" besoin,
- Lier la méthode directe *(Cash In / Cash Out)* à la méthode indirecte (TFT).

Qui sont les destinataires de la prévision ?

Sans surprise, la prévision de trésorerie est majoritairement à destination de la Direction Financière (59 % des répondants) et de la Direction Générale (50 % des répondants). Viennent ensuite les Actionnaires et le Trésorier. L'analyse des segments des répondants révèle une mutation des destinataires au gré de la croissance de l'entreprise, à savoir :

- Jusqu'à 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, la prévision est un support destiné au banquier partenaire et à l'actionnaire,
- A partir de 101 millions d'euros de chiffre d'affaires, la prévision est diffusée à l'actionnaire ainsi qu'aux autres fonctions ayant un rôle amont ou collatéral sur le *Cash.*

La prévision de trésorerie se révèle comme un réel atout de communication sur le profilage *Cash,* tant en interne au profit de son optimisation qu'en externe au profit de la sécurisation des partenaires de la croissance de l'entreprise.

Quelle est la finalité de la prévision ?

La prévision de trésorerie a, à parts égales (69 % du panel), pour principales finalités la mise en place de plans d'actions sur le BFR et les arbitrages sur le *Cash.*

Au regard des destinataires identifiés précédemment, la prévision est le tableau de bord *Cash* transverse par excellence. Il découle de cet exercice les objectifs *Cash* de chacun. A ce titre, au sein de l'entreprise, l'information et le pilotage sont ainsi unifiés pour l'ensemble des parties prenantes et leurs actions liées et coordonnées.

Parallèlement aux actions sur le *Cash*, la prévision de trésorerie modélisée sans financement d'exploitation doit permettre de jauger le besoin de financement et l'adéquation de ceux déjà en place.

Outre ces finalités désormais évidentes, la prévision de trésorerie permet aussi au dirigeant de choisir ses projets d'investissements et de développement ainsi que d'illustrer ses choix auprès de ses partenaires, banquiers et actionnaires. Le niveau de *Cash* issu de l'exploitation, le choix des investissements et la correcte gestion des processus sont alors illustrés.

La fiabilisation des prévisions ?

75 % du panel réalisent un contrôle budgétaire, lequel a pour vocation de confronter les éléments prévus au réalisé de trésorerie.

L'analyse des écarts permet de mesurer la robustesse du modèle de prévisions et la fiabilité de l'exercice budgétaire (exploitation prévisionnelle).

La modification des paramètres de la modélisation ne doit pas être systématique : il est nécessaire de distinguer les aléas ponctuels d'un réel changement de tendance.

En outre, il est recommandé d'effectuer une lecture relative des montants des écarts par rapport aux volumes des flux *Cash* de l'exploitation, notamment parce qu'il s'agit d'un exercice d'estimation de ce dernier.

Carl CIVADIÉE
Directeur
BFR & Cash Management
Grant Thornton

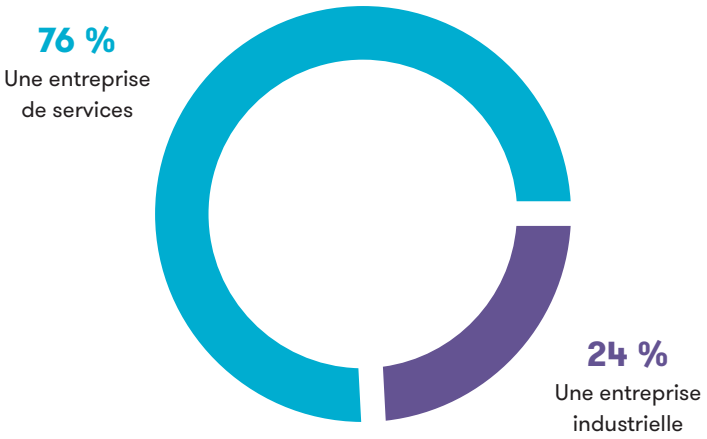
Stéphanie HAUSWALD
Senior Manager
BFR & Cash Management
Grant Thornton

2

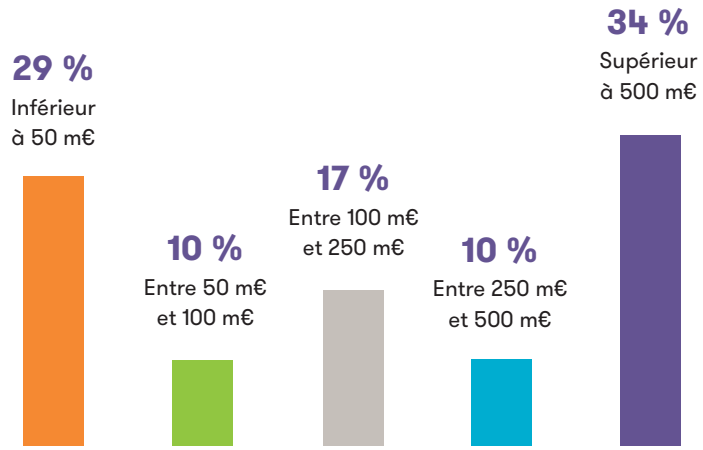
Méthodologie et structure de l'échantillon

Ce sondage a été réalisé par Grant Thornton auprès d'un échantillon de 7 650 personnes, selon la méthode d'un questionnaire à choix multiple.

Quelle est votre activité ?



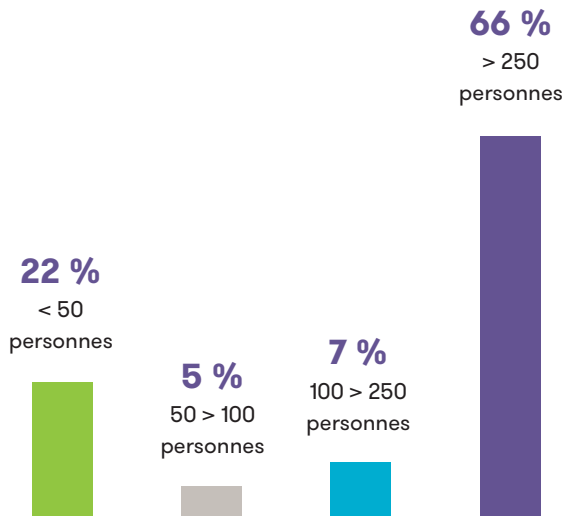
Quel est votre niveau de chiffre d'affaires ?



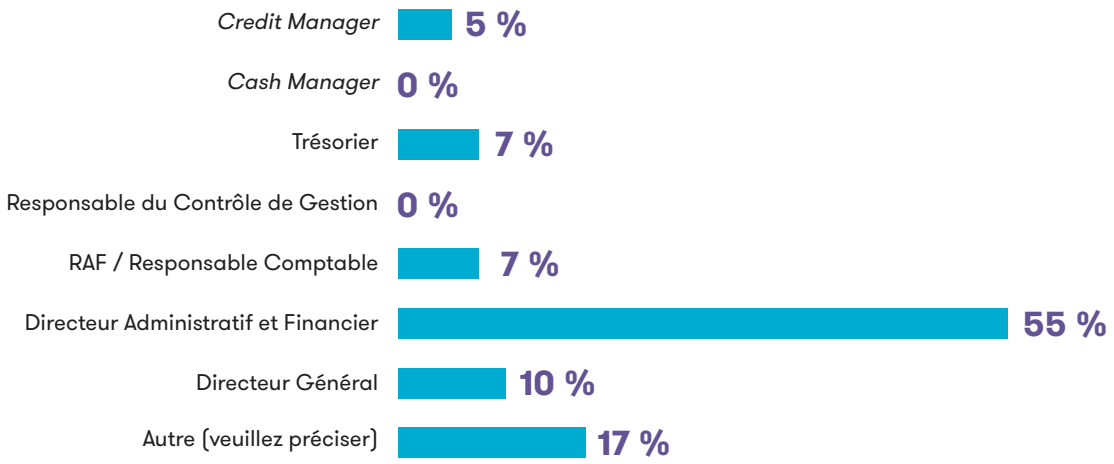
L'échantillon considéré dans le présent sondage est diversifié en termes d'activité et de taille d'entreprise.

Toutefois, une majorité des sondés correspond à des entreprises de services. Les PME dont le chiffre d'affaires est supérieur à 500 millions d'euros et celles pour lesquelles il est inférieur à 50 millions d'euros sont largement représentées.

Quel est l'effectif de votre entreprise ?



Quelle est votre fonction ?



Le panel des sondés concentre principalement des Directeurs Administratifs et Financiers.

Nous soulignons néanmoins au sein des autres fonctions la représentativité des postes suivants :

- Des Directeurs de *Business Units* ou de Centres de Profits,

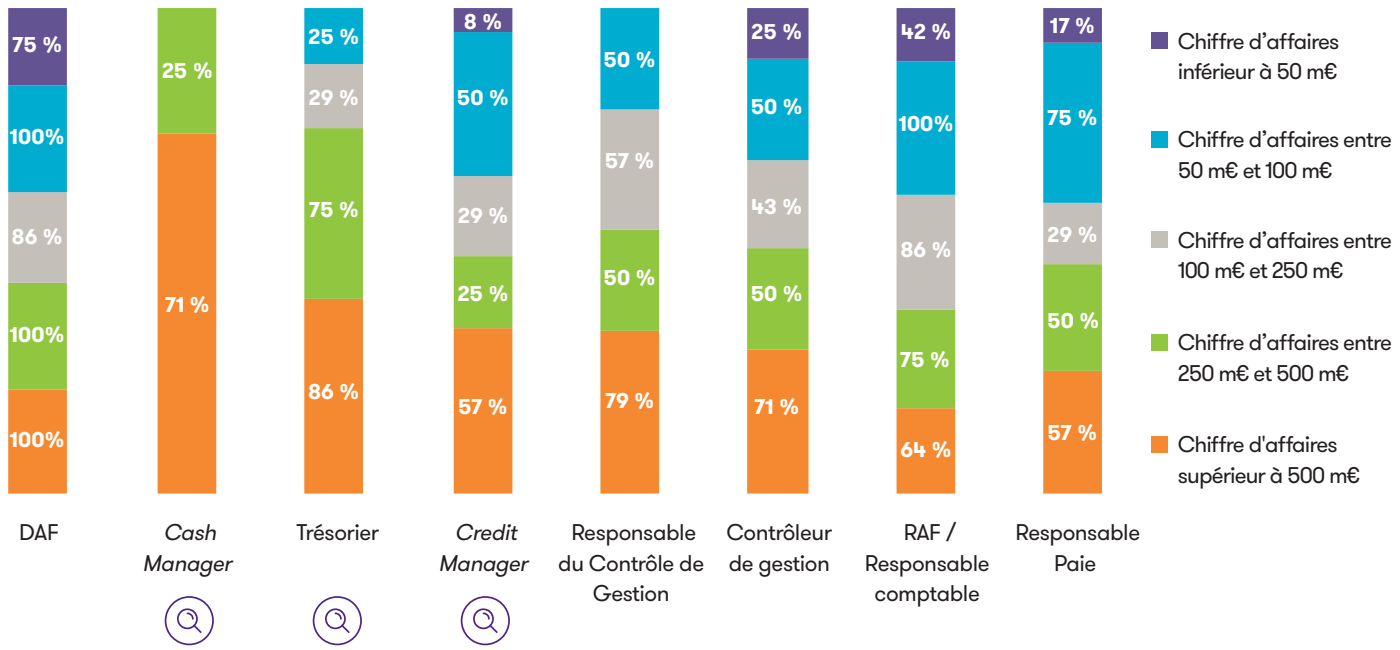
- Des Responsables "Financement et Trésorerie",

- Des Chefs de projets IT.

3

Les fonctions présentes dans l'entreprise

Quelles sont les fonctions présentes au sein de votre Direction Administrative et Financière ?



Si la fonction de Directeur Administratif et Financier est présente dans toutes les tailles d'entreprise, l'analyse des fonctions révèle que :

- **Les fonctions traditionnelles de la Direction Financière telles que la Paie, la Comptabilité et le Contrôle de Gestion sont uniformément représentées,**
- **Les fonctions dédiées à la gestion du *Cash* sont, par ailleurs, variablement présentes en fonction de la taille de l'entreprise. A ce titre nous identifions :**

- **71 % des entreprises ayant un chiffre d'affaires supérieur à 500 millions d'euros et 25 % des entreprises ayant un chiffre d'affaires compris entre 250 et 500 millions d'euros ont un *Cash Manager,***
- **Le Trésorier est respectivement présent dans 75 % à 86 % des entreprises ayant un chiffre d'affaires compris entre 250 et 500 millions d'euros et celles dont le chiffre d'affaires est de plus de 500 millions d'euros. Egalement dans 29% de celles ayant un chiffre d'affaires de 250 millions d'euros et dans 25 % de celles dont le chiffre d'affaires est compris entre 50 et 100 millions d'euros.**
- **Le *Credit Manager* est présent dans toutes les tailles d'entreprises sondées avec une prédominance pour les structures ayant un chiffre d'affaires compris entre 50 et 100 millions d'euros (50 %) ainsi que dans celles ayant un chiffre d'affaires supérieur à 500 millions d'euros (57 %).**

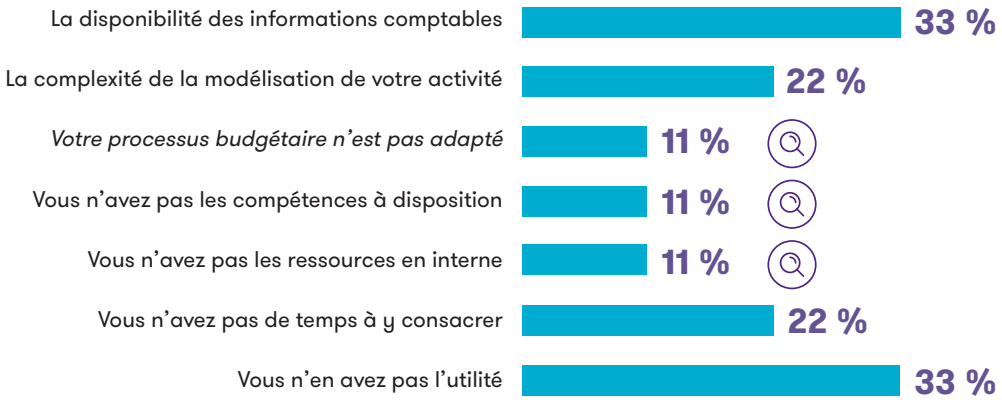
La gestion du *Cash* traditionnellement opérée par la fonction Trésorerie est désormais renforcée par des fonctions *Cash Manager* et *Credit Manager.* L'évolution naturelle des organisations a progressivement justifié la fonction de *Credit Manager,* en charge de la sécurisation du *Cash-In* et ce, pour toutes les tailles d'entreprises. En revanche, la fonction *Cash Manager* reste encore "l'atout *Cash*" des entreprises ayant un chiffre d'affaires supérieur à 250 millions d'euros qui servent ainsi leur enjeux cash" et mettre :
Le *Cash Manager* est une "carte maîtresse" au service de la croissance. #*CashManager* = "Atout-*Cash*"

4

La prévision de trésorerie

Établissez-vous des prévisions de trésorerie ?

Quel est le principal frein à la mise en place de prévisions de trésorerie ?



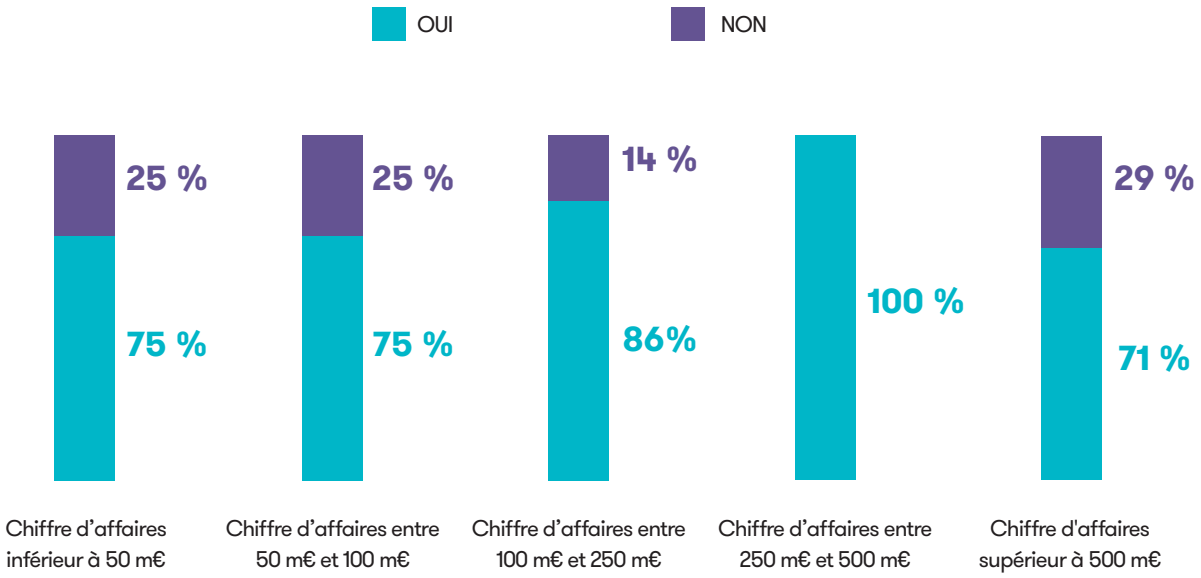
La prévision de trésorerie est réalisée par 78 % des sondés.

Pour 22 % du panel ne réalisant pas de prévisions de trésorerie, les principaux freins sont :

- **Pour 33 % : la disponibilité des informations comptables,**
- **Pour 22 % : la complexité de la modélisation par rapport à l'activité,**
- **Pour 22 % : l'absence de temps dédié,**
- **A parts égales (11 %) : un processus budgétaire non adapté ou un défaut de ressource experte disponible.**

Les entreprises « ne voyant pas l'utilité » (33 %) de l'exercice prévisionnel correspondent majoritairement à des entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 250 millions d'euros.

Établissez-vous des prévisions de trésorerie ?



Plus de 70 % des entreprises, toutes tailles confondues, réalisent une prévision de trésorerie.

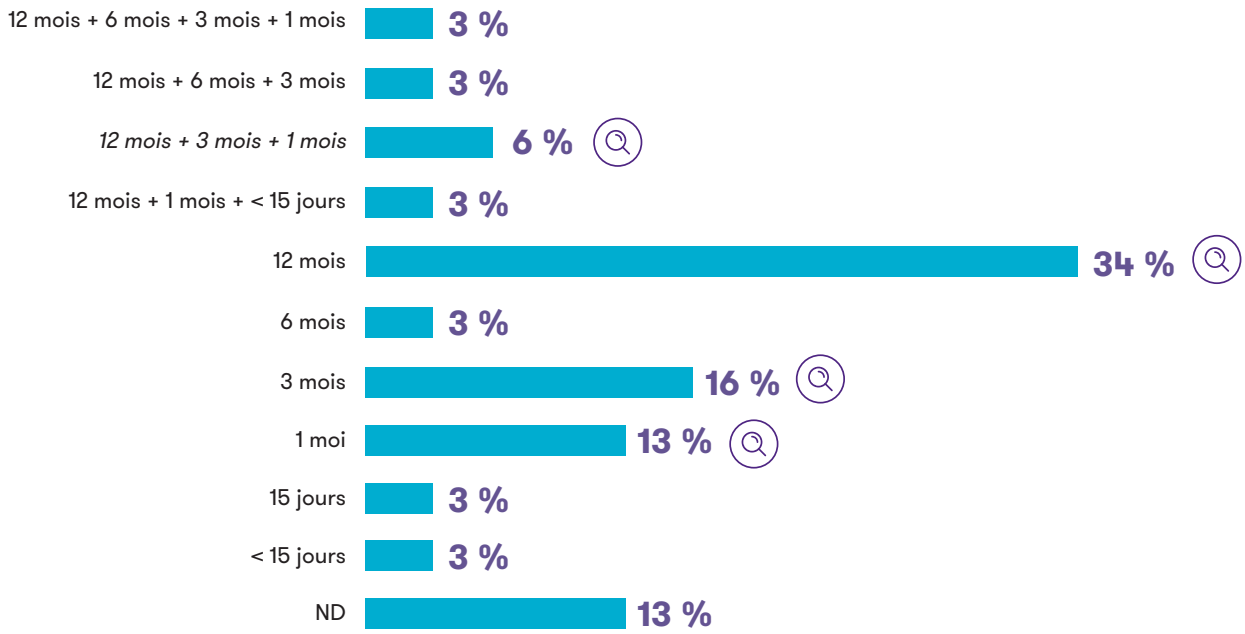
L'absence de cette dernière pour les entreprises de plus de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires peut être liée à une gestion prévisionnelle centralisée réalisée au niveau consolidé dans le cas des groupes de sociétés.

Au fil de l'évolution de l'activité, il est primordial de disposer d'un outil d'arbitrage des variables de la croissance telles que les investissements (capacitaires ou croissances externes) et les optimisations (BFR).
Les prévisions de trésorerie permettent de *challenger* ses choix puis de les conforter.
#Prévisions de trésorerie = Outil d'arbitrage

5

Votre prévision et l'horizon

A quel horizon établissez-vous vos prévisions de trésorerie ?

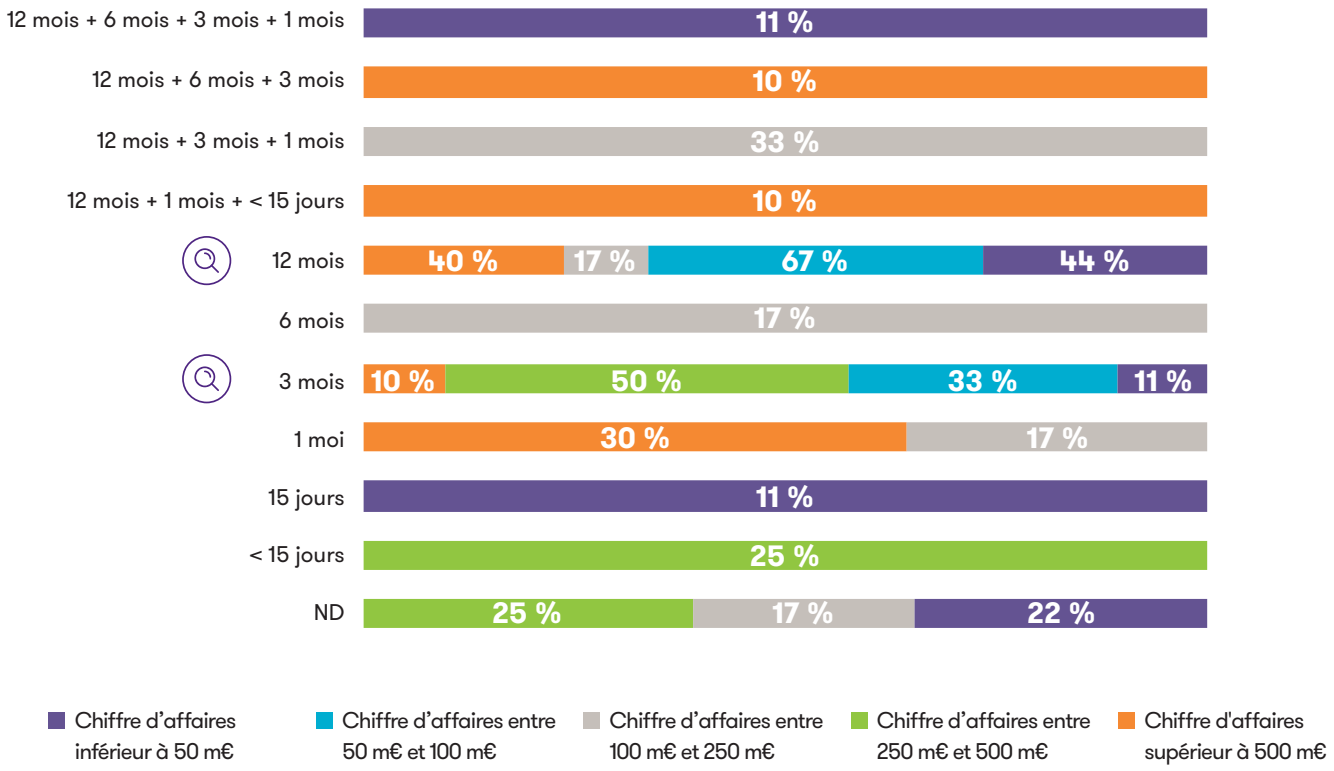


34 % des répondants réalisent des prévisions à l'horizon de 12 mois uniquement, 16 % à l'horizon de 3 mois uniquement et 13 % à l'horizon d'un mois uniquement.

L'association des exercices prévisionnels aux horizons 12 mois, 3 mois et 1 mois est réalisée pour 6 % du panel.

Quel horizon pour quelle utilité ?
La prévision à l'horizon de 12 mois a pour finalité de prévoir un besoin de financement global de l'entreprise au regard de ses projets de croissance, alors que la prévision à l'horizon de 3 mois sert à appréhender les besoins du cycle d'exploitation (notamment le BFR). Enfin, à 1 mois, la prévision porte sur des arbitrages de trésorerie à court terme, notamment dans le cadre d'un *Cash pool*.

A quel horizon établissez-vous vos prévisions de trésorerie ?



La prévision de trésorerie à 12 mois et 3 mois est largement réalisée par toutes les tailles d'entreprises sondées.

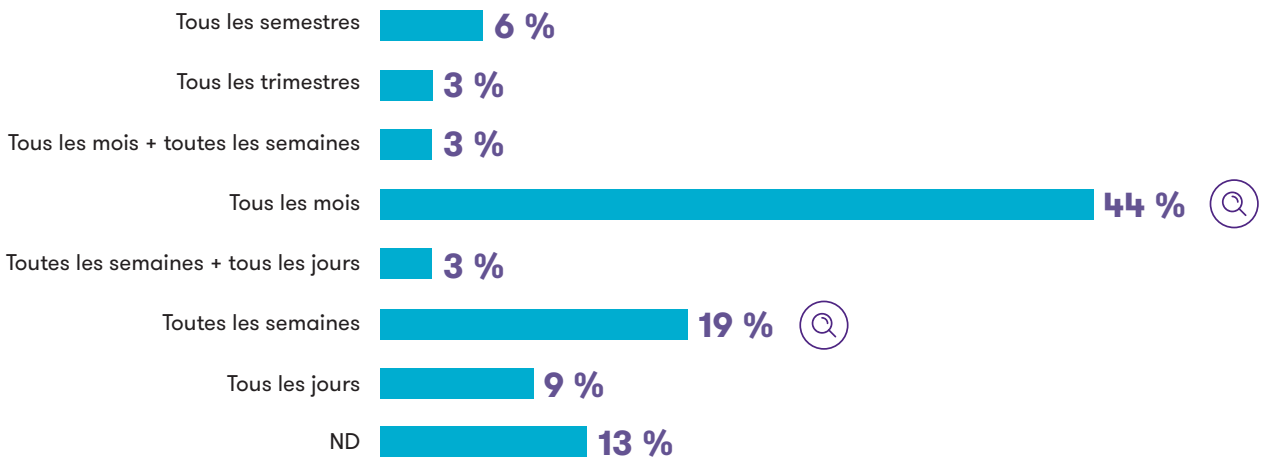
Une part prédominante des entreprises ayant un chiffre d'affaires allant jusqu'à 250 millions d'euros réalise ses prévisions à ces deux horizons.

Soulignons par ailleurs les 44 % d'entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros qui réalisent une prévision à l'horizon de 12 mois, très certainement pour appréhender leur croissance.

6

Votre prévision et l'actualisation

A quelle fréquence actualisez-vous vos prévisions de trésorerie ?



Une large proportion des sondés (44 %) actualise ses prévisions de trésorerie mensuellement.

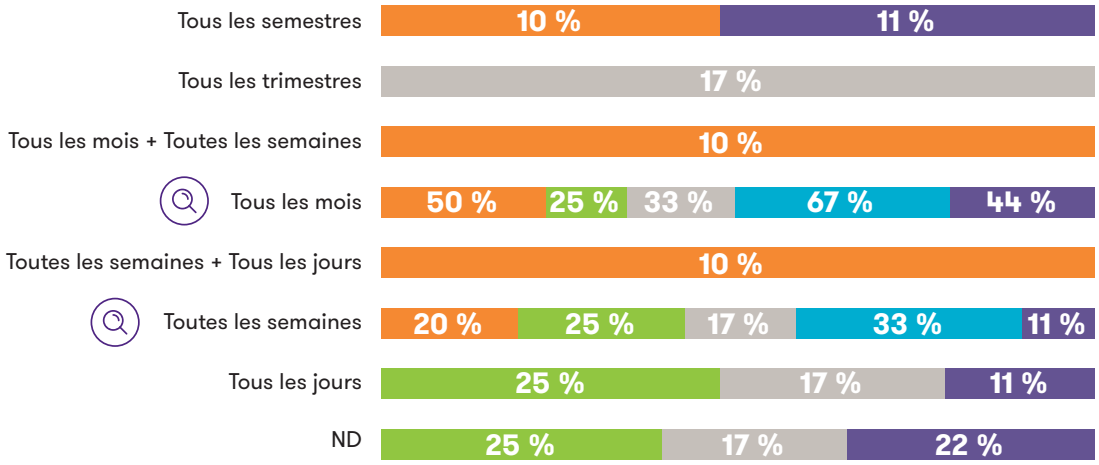
L'actualisation hebdomadaire est réalisée par 19% des sondés.

La fréquence d'actualisation des prévisions doit dépendre de l'horizon appréhendé. Par exemple, la bonne pratique en termes d'actualisation des prévisions à horizon de 12 mois est mensuelle. Il convient par ailleurs de maîtriser :

- **La justesse des éléments comptables clôturés,**
- **Le contrôle budgétaire qui confronte les prévisions au réalisé.**

Enfin, actualiser les prévisions ne doit pas systématiquement inclure une revue des hypothèses fondatrices du modèle, au risque de perdre les repères normatifs.

A quelle fréquence actualisez-vous vos prévisions de trésorerie ?



- Chiffre d'affaires inférieur à 50 m€
- Chiffre d'affaires entre 50 m€ et 100 m€
- Chiffre d'affaires entre 100 m€ et 250 m€
- Chiffre d'affaires entre 250 m€ et 500 m€
- Chiffre d'affaires supérieur à 500 m€

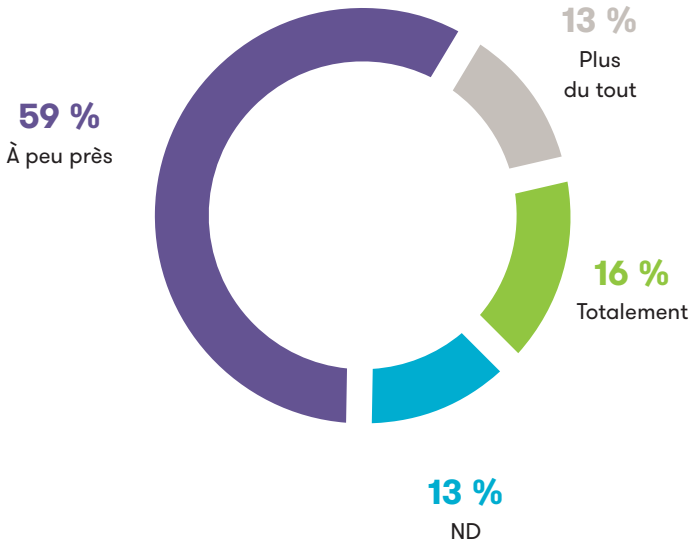
L'actualisation mensuelle et hebdomadaire de la prévision est réalisée par toutes les tailles d'entreprises du panel.

Notons par ailleurs que l'actualisation mensuelle concerne principalement la prévision de trésorerie alors que l'actualisation quotidienne concerne la projection des soldes bancaires réalisée par le Trésorier.

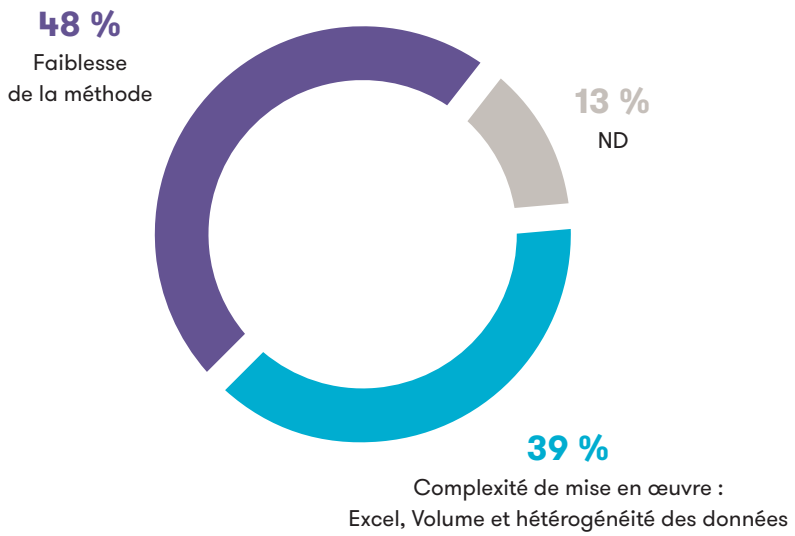
7

Votre prévision et vos attentes

Votre modèle actuel répond-il à vos attentes ?



Si “Plus du tout” ou “À peu près”, pouvez-vous préciser pourquoi ?

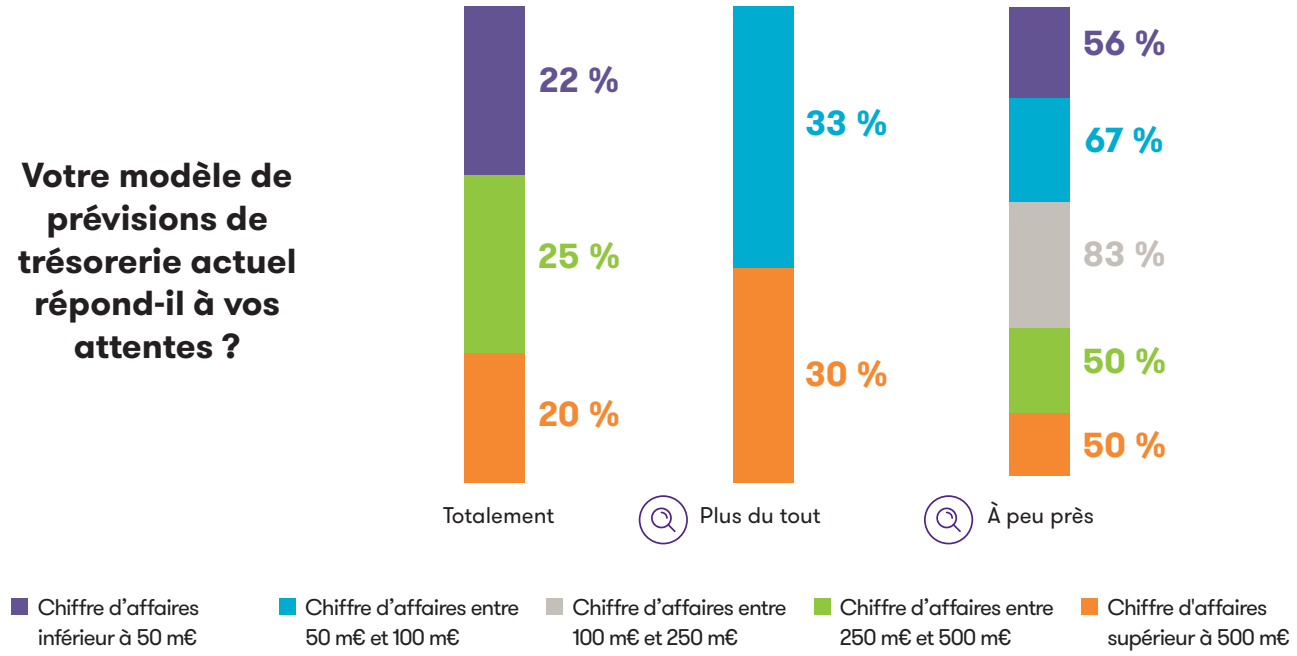


Si seuls 16 % des sondés réalisant une prévision de trésorerie sont totalement satisfaits de leur modèle, plus de 70 % d’entre eux considèrent que ce dernier est perfectible.

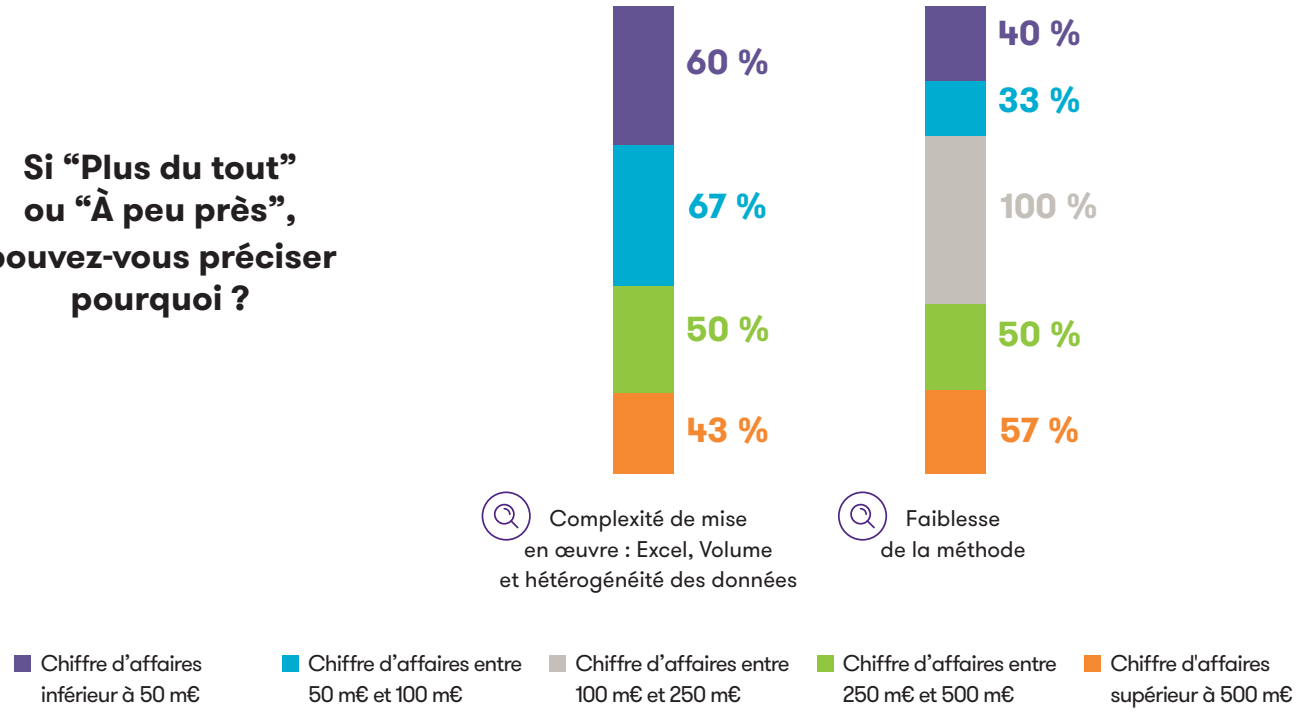
Lorsque le modèle en place n’est pas au niveau de satisfaction attendu, deux principaux motifs émergent :

- **La faiblesse de la méthode employée,**
- **La complexité de mise en œuvre au regard de l’outil utilisé et/ou des données à traiter.**

Votre modèle de prévisions de trésorerie actuel répond-il à vos attentes ?



Si “Plus du tout” ou “À peu près”, pouvez-vous préciser pourquoi ?



Dans l’exercice de prévisions de trésorerie, deux écueils sont à éviter :

- **Ambitionner une complexité du modèle liée à la complexité apparente du *business model*,**
- **Simplifier des éléments de la prévision voués à évoluer en fonction de la croissance de l’entreprise.**

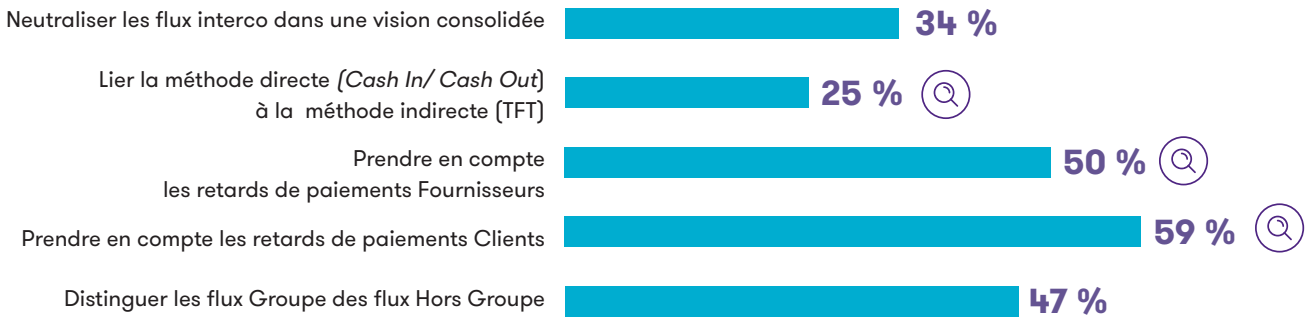
Le “bon” modèle de prévisions est celui qui permet :

- **De confronter les prévisions au réalisé de trésorerie *(Cash-in / Cash-out)*,**
- **De remonter sur les postes ayant dérivé en *Cash* afin d’agir, entre autres, sur l’exploitation et ses processus.**

8

Votre prévision et sa technicité

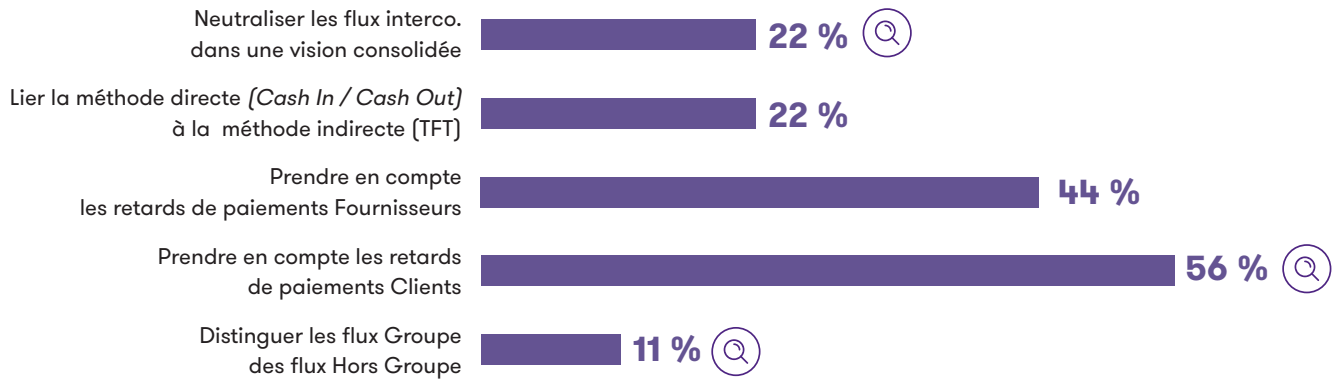
Votre modèle de prévisions de trésorerie est conçu de façon à :



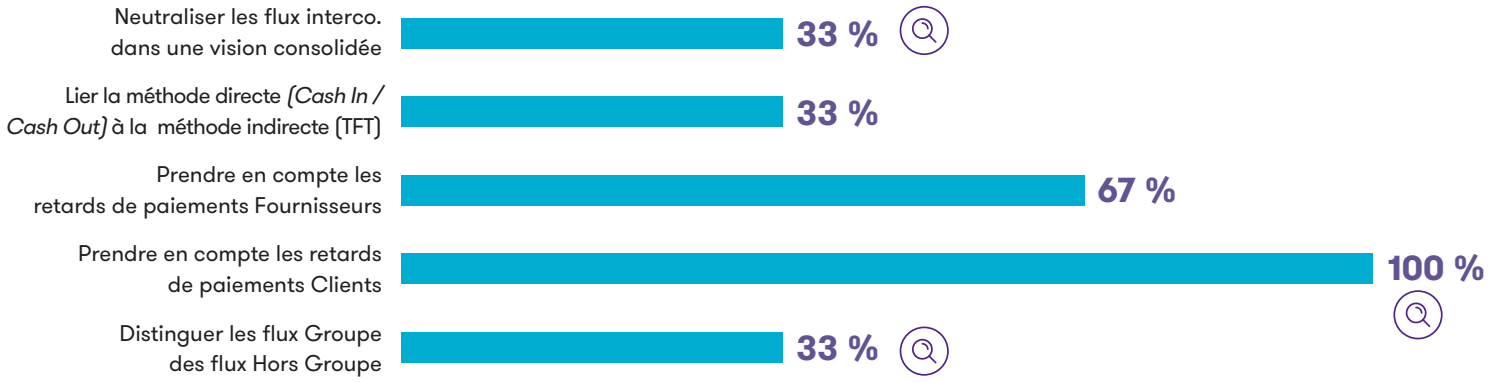
Entre 50 % et 59 % du panel des sondés réalisant une prévision de trésorerie prennent en compte des retards de paiements Clients et Fournisseurs au sein de leur modèle.

Seuls 25 % du panel lient la méthode directe à la méthode indirecte.

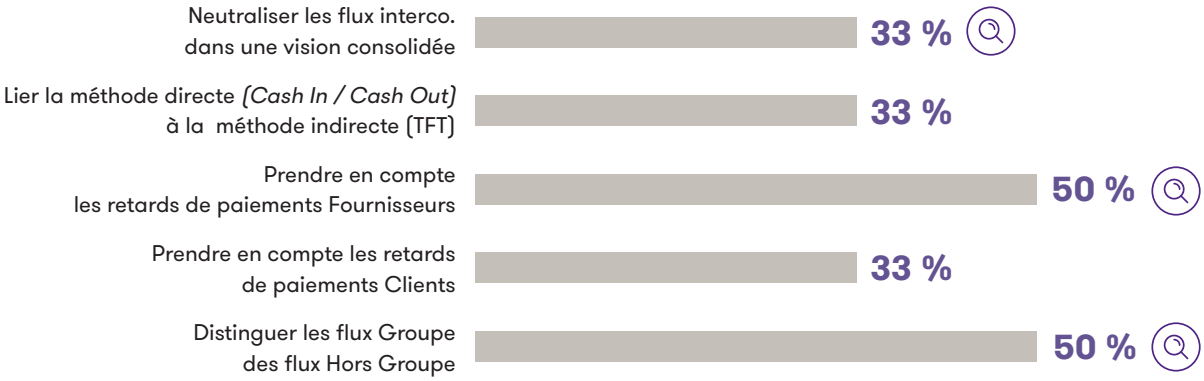
Entreprises ayant un Chiffre d'affaires inférieur à 50 m€
Votre modèle de prévisions de trésorerie est conçu de façon à :



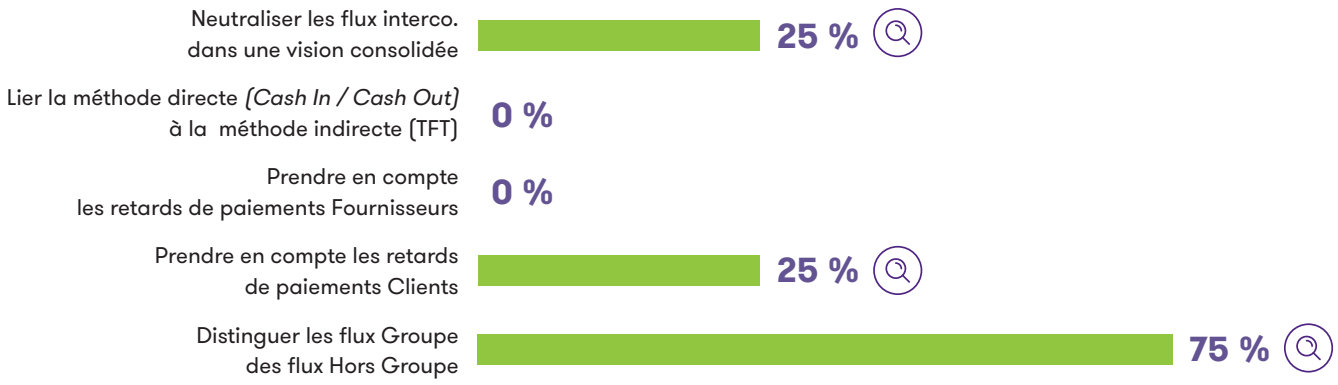
Entreprises ayant un Chiffre d'affaires entre 50 m€ et 100 m€
Votre modèle de prévisions de trésorerie est conçu de façon à :



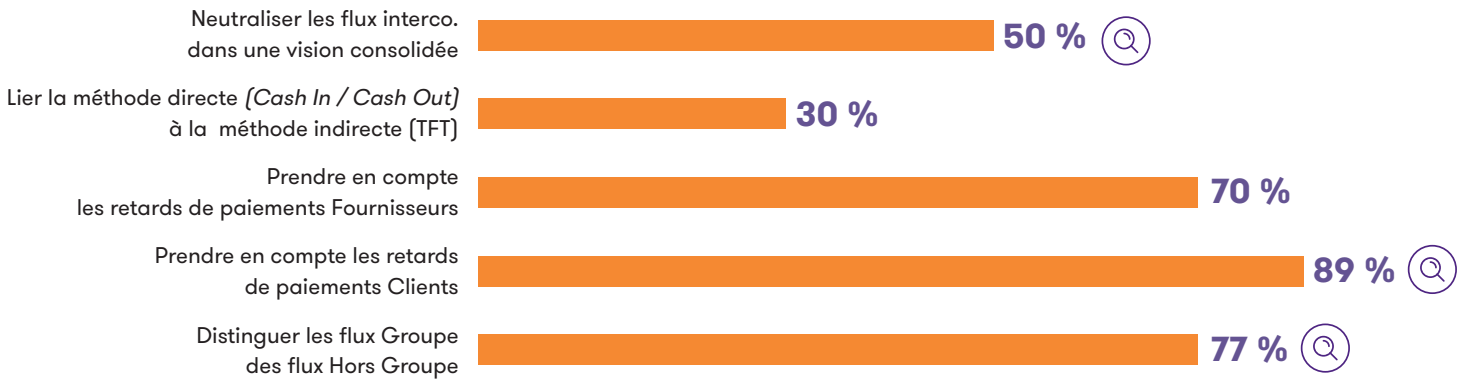
Entreprises ayant un Chiffre d'affaires entre 100 m€ et 250 m€
Votre modèle de prévisions de trésorerie est conçu de façon à :



Entreprises ayant un Chiffre d'affaires entre 250 m€ et 500 m€
Votre modèle de prévisions de trésorerie est conçu de façon à :



Entreprises ayant un Chiffre d'affaires supérieur à 500 m€
Votre modèle de prévisions de trésorerie est conçu de façon à :



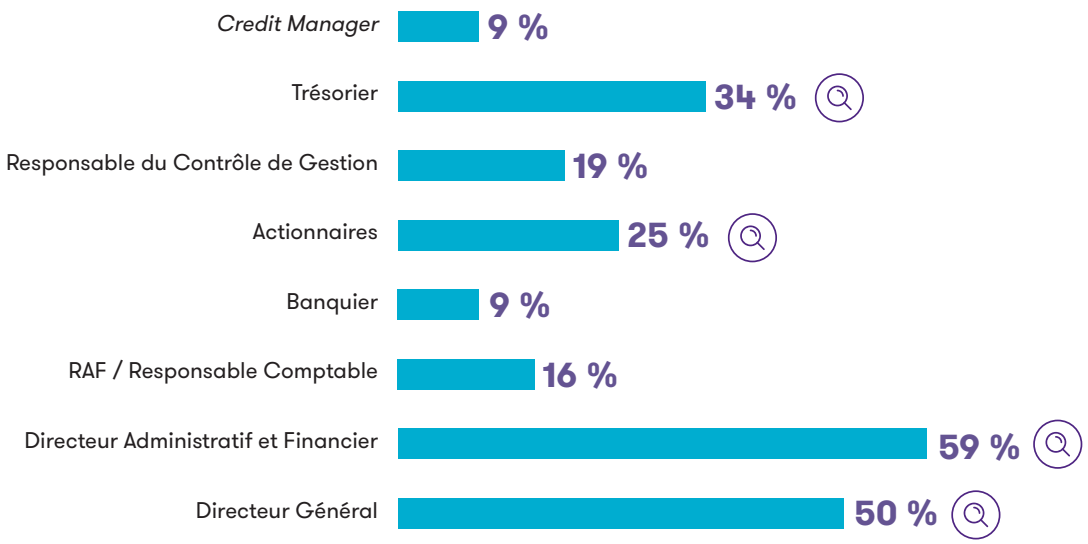
Pour toutes les tailles d'entreprises sondées, entre 25 % et 100 % d'entre elles modélisent leur trésorerie prévisionnelle en tenant compte de retards de paiements Clients. Les retards de règlements Fournisseurs sont trop souvent modélisés.

La neutralisation des flux interco. et la distinction des flux Groupe des flux Hors Groupe concernent majoritairement les structures dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions d'euros.

9

Votre prévision et ses destinataires

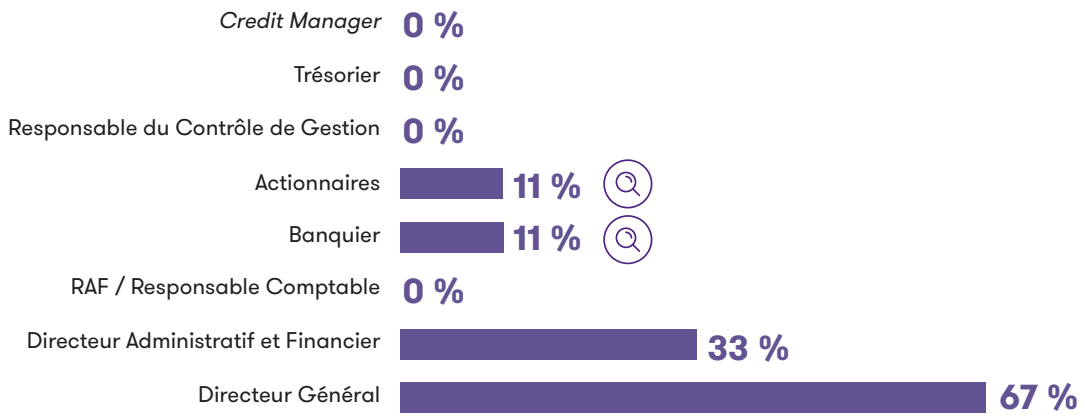
Qui sont les destinataires des prévisions de trésorerie ?



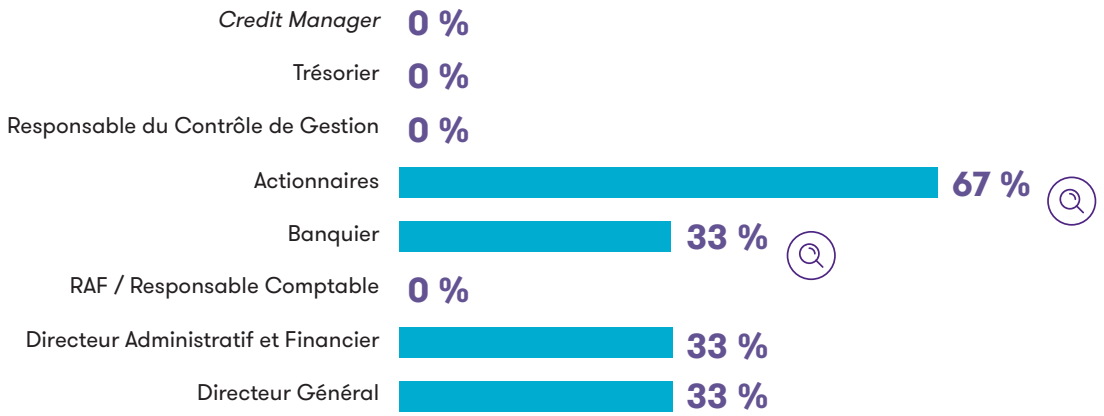
La prévision est majoritairement destinée :

- **Aux fonctions dirigeantes telles que le Directeur Général et le Directeur Administratif et Financier, pour 50 % à 59 % des sondés,**
- **Au Trésorier, pour 34 % du panel,**
- **À l'Actionnaire, pour 25 % du panel.**

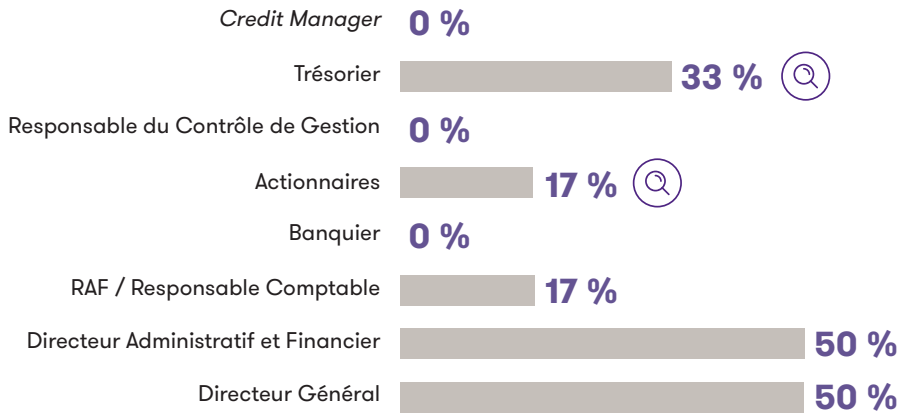
Entreprises ayant un Chiffre d'affaires inférieur à 50 m€
Qui sont les destinataires des prévisions de trésorerie ?



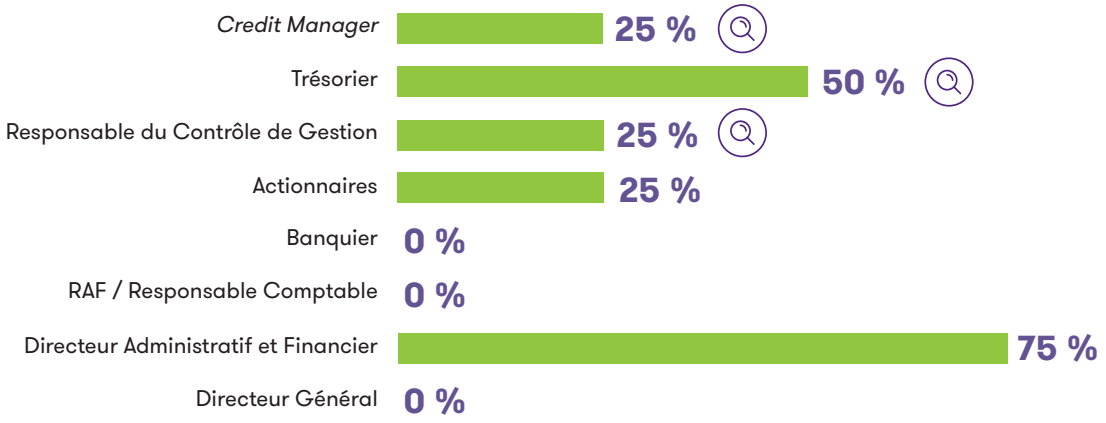
Entreprises ayant un Chiffre d'affaires entre 50 m€ et 100 m€
Qui sont les destinataires des prévisions de trésorerie ?



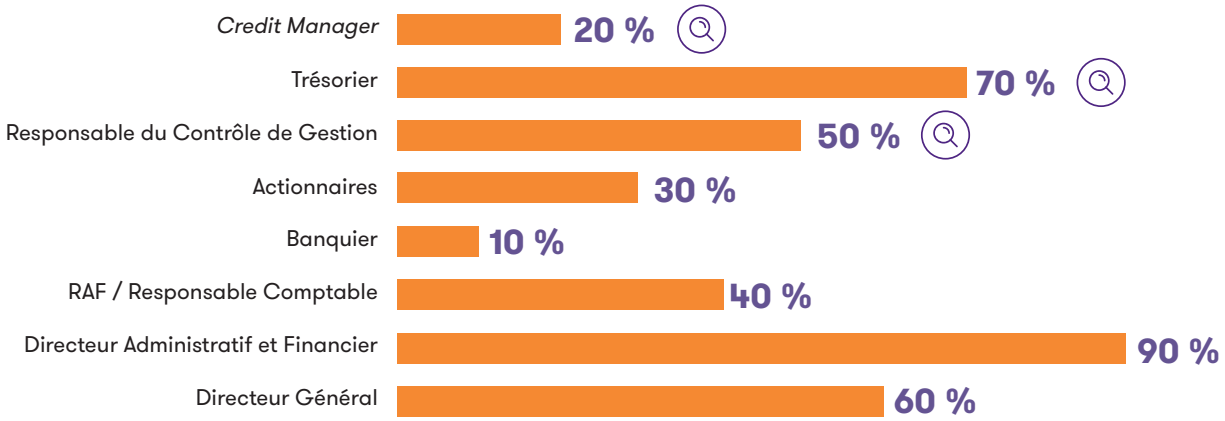
Entreprises ayant un Chiffre d'affaires entre 100 m€ et 250 m€
Qui sont les destinataires des prévisions de trésorerie ?



Entreprises ayant un Chiffre d'affaires entre 250 m€ et 500 m€
Qui sont les destinataires des prévisions de trésorerie ?



Entreprises ayant un Chiffre d'affaires supérieur à 500 m€
Qui sont les destinataires des prévisions de trésorerie ?



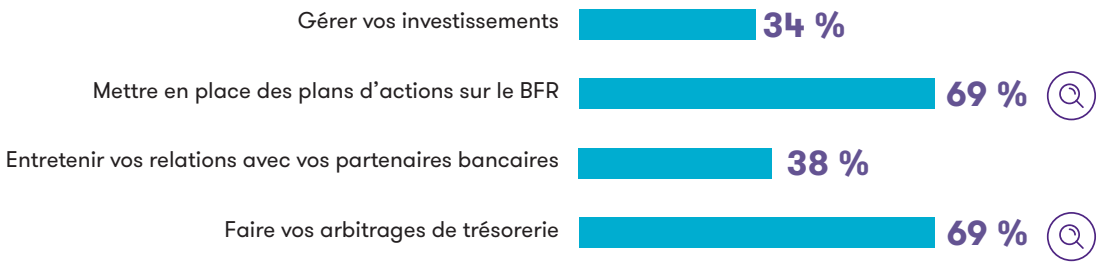
Pour les entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 100 millions d'euros, les Actionnaires (11 %) et les Banquiers (11 %) viennent en deuxième position des destinataires après les fonctions dirigeantes.

Celles dont le chiffre d'affaires est supérieur à 250 millions d'euros diffusent plus largement la prévision, notamment sur les fonctions de Trésorier (de 25 % à 70 %), *Credit Manager* (de 20 % à 70 %) et Responsable du Contrôle de Gestion (de 25 % à 50 %).

10

Votre prévision et sa finalité

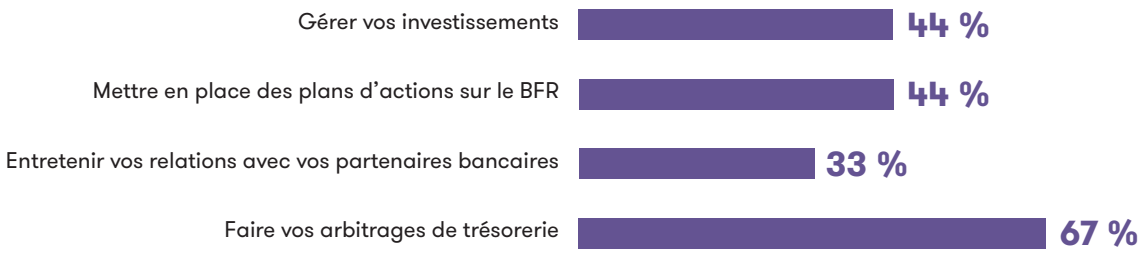
Les prévisions de trésorerie vous permettent de :



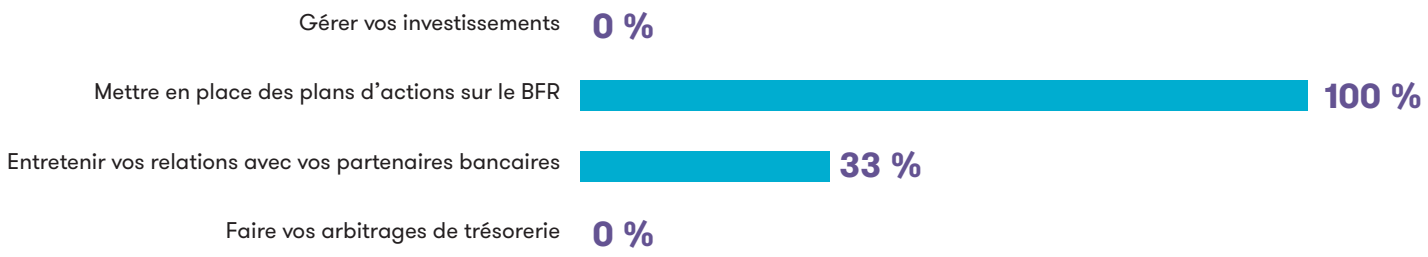
La prévision de trésorerie a avant tout pour finalité de mettre en place des plans d'actions sur le BFR (69 %) et de faire des arbitrages de trésorerie (69 %).

En parallèle, la prévision permet également d'alimenter les relations avec les partenaires bancaires (38 %) et faire des choix d'investissements (34 %).

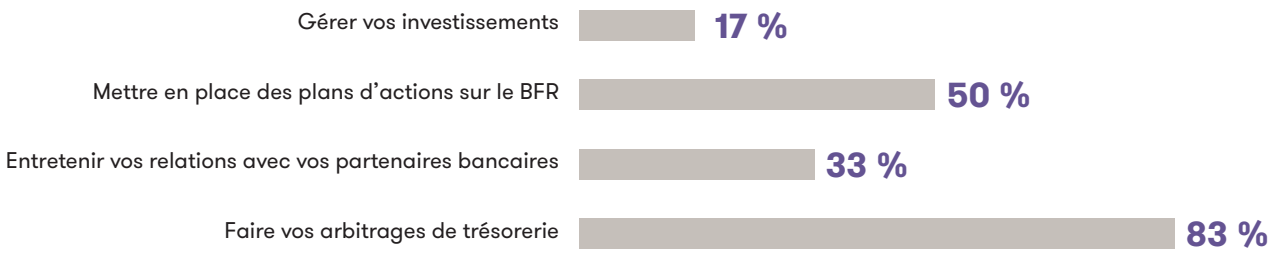
Entreprises ayant un Chiffre d'affaires inférieur à 50 m€
Les prévisions de trésorerie vous permettent de :



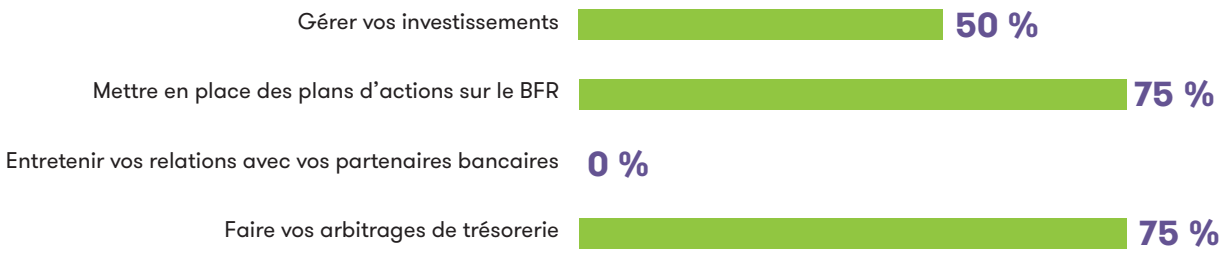
Entreprises ayant un Chiffre d'affaires entre 50 m€ et 100 m€
Les prévisions de trésorerie vous permettent de :



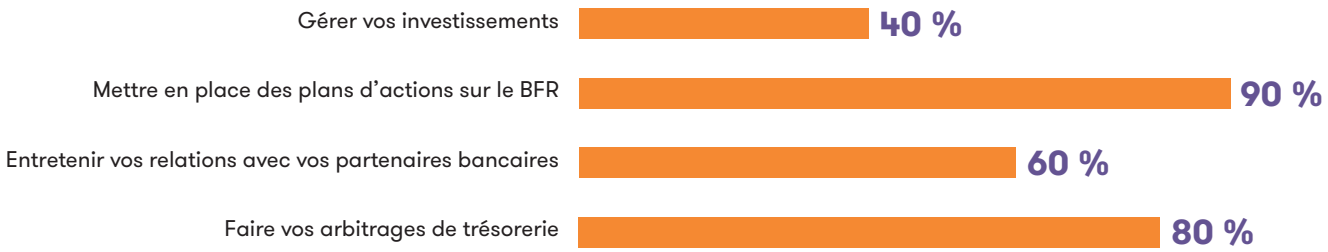
Entreprises ayant un Chiffre d'affaires entre 100 m€ et 250 m€
Les prévisions de trésorerie vous permettent de :



Entreprises ayant un Chiffre d'affaires entre 250 m€ et 500 m€
Les prévisions de trésorerie vous permettent de :



Entreprises ayant un Chiffre d'affaires supérieur à 500 m€
Les prévisions de trésorerie vous permettent de :



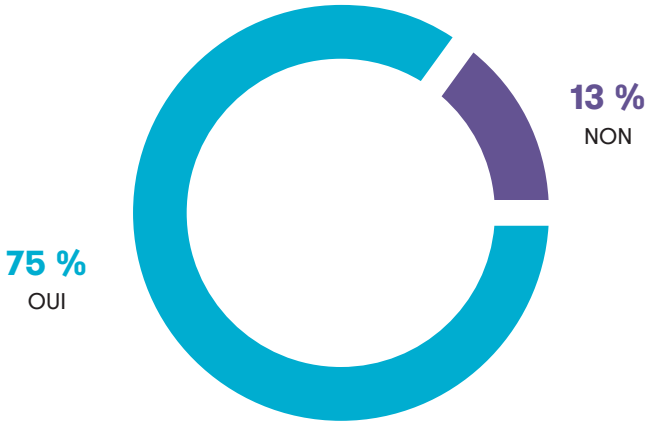
L'ensemble des finalités associées à la prévision de trésorerie sont principalement utilisées par :

- **Les entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros,**
- **Les entreprises ayant un chiffre d'affaires compris entre 100 et 200 millions d'euros,**
- **Les entreprises ayant un chiffre d'affaires de plus de 500 millions d'euros.**

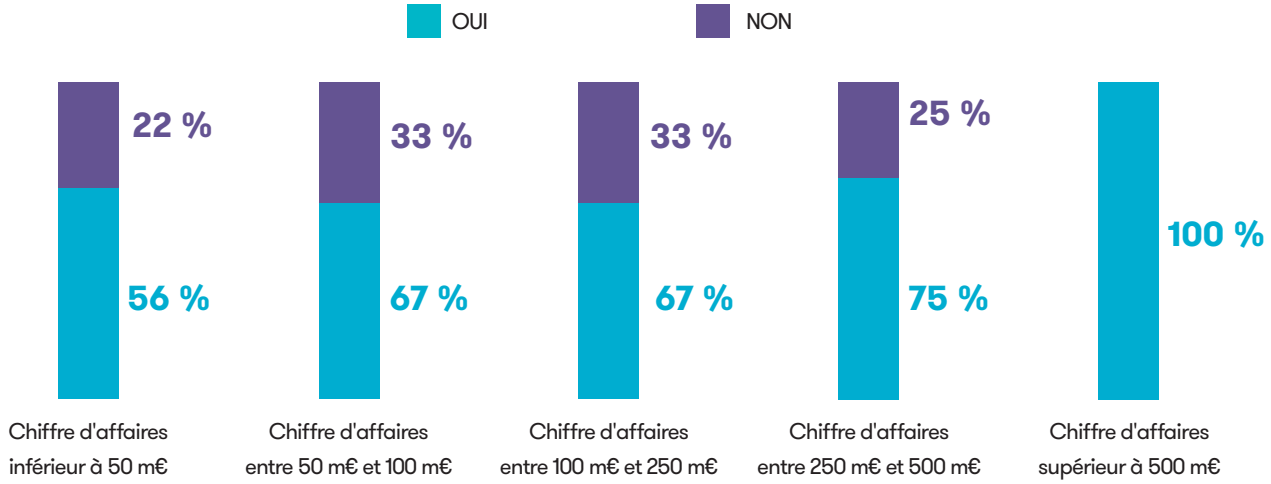
11

Votre prévision et sa fiabilité

Réalisez-vous un contrôle budgétaire ?



Réalisez-vous un contrôle budgétaire ?



Le contrôle budgétaire (ou processus incontournable de fiabilisation de la prévision) est réalisé par 75 % des sondés.

Cet exercice fondamental est réalisé par 100 % des entreprises ayant un chiffre d'affaires supérieur à 500 millions d'euros.

En revanche, 22 % à 33 % des entreprises du panel dont le chiffre d'affaires est inférieur à 500 millions d'euros ne réalisent pas de contrôle budgétaire.

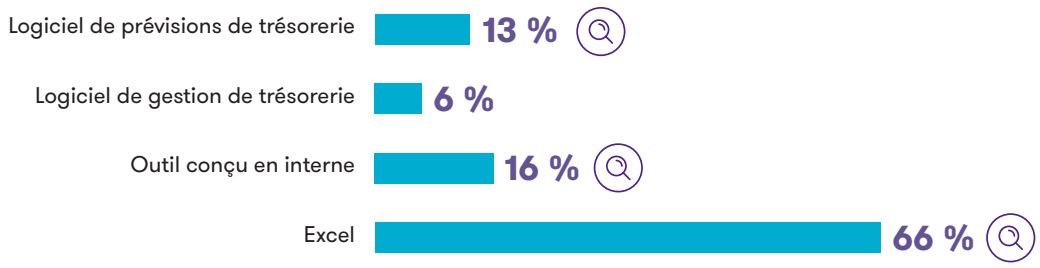
Réaliser un contrôle budgétaire a trois objectifs majeurs :

- **Sécuriser et *challenger* les hypothèses du modèle de prévisions,**
- **Identifier les dérives *Cash* par rapport à l'attendu,**
  Il convient par ailleurs de préciser que le contrôle budgétaire réalisé mensuellement porte sur les prévisions du mois (généralement du 1er au 30 du mois). Or, certains postes du réalisé de trésorerie peuvent dériver sur le mois suivant. Aussi, la bonne pratique, notamment lorsque la prévision sert des objectifs précis, consiste en l'analyse fine des dates d'opérations afin de ne pas remettre systématiquement en question le paramétrage du modèle.
- **Associer à une dérive du *Cash* une dérive de l'exploitation et de ses processus.**

12

L'outil pour votre prévision

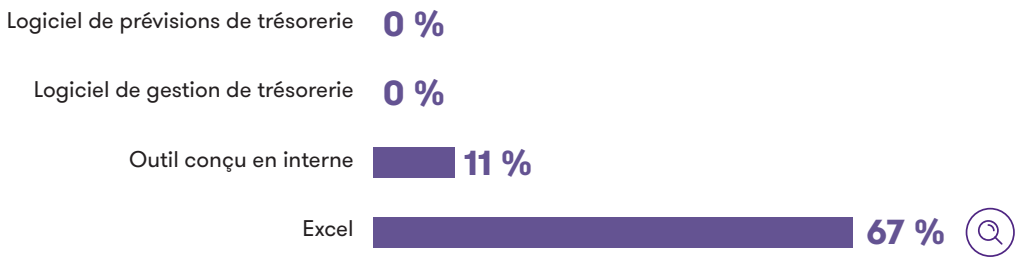
Quel outil utilisez-vous pour l'établissement de vos prévisions de trésorerie ?



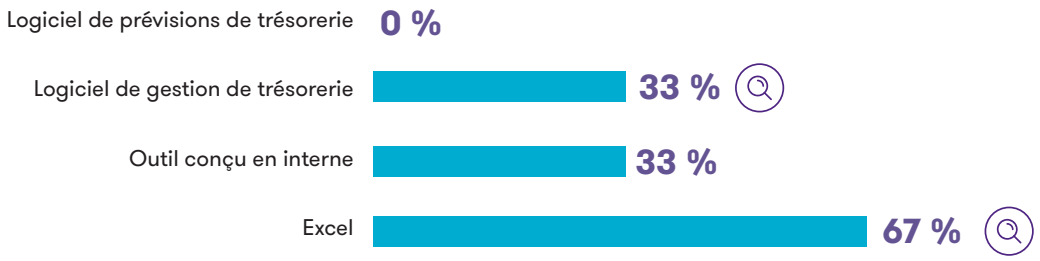
Pour l'établissement des prévisions de trésorerie, Excel est utilisé par 66 % des sondés.

L'utilisation d'un logiciel de prévisions de trésorerie du marché ou d'un outil conçu en interne concerne respectivement 13 % et 16 % des répondants.

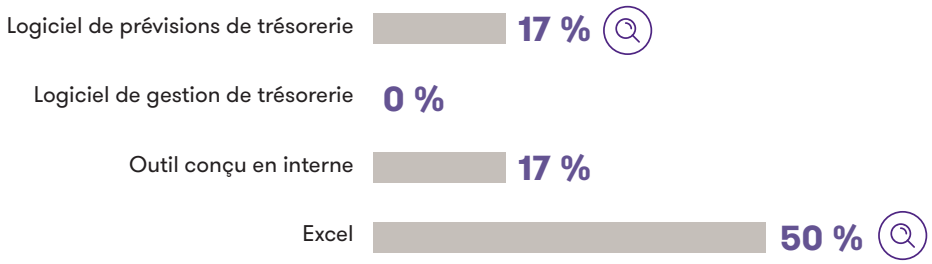
Entreprises ayant un Chiffre d'affaires inférieur à 50 m€
Quel outil utilisez-vous pour l'établissement de vos prévisions de trésorerie ?



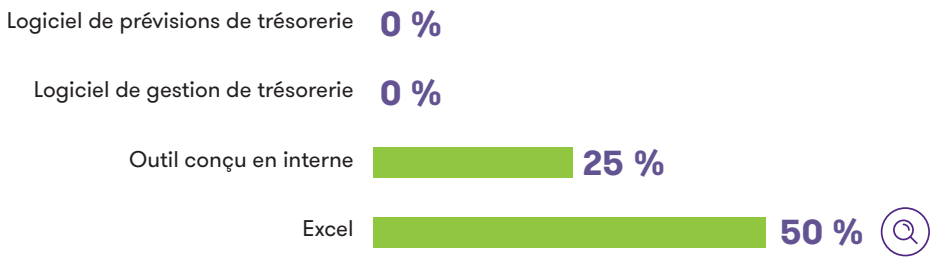
Entreprises ayant un Chiffre d'affaires entre 50 m€ et 100 m€
Quel outil utilisez-vous pour l'établissement de vos prévisions de trésorerie ?



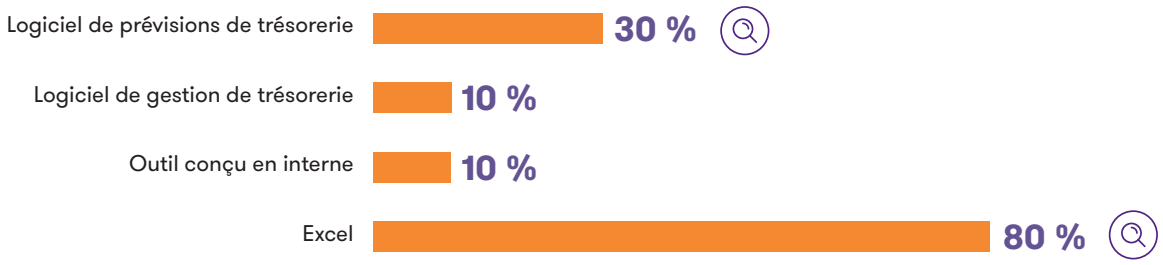
Entreprises ayant un Chiffre d'affaires entre 100 m€ et 250 m€
Quel outil utilisez-vous pour l'établissement de vos prévisions de trésorerie ?



Entreprises ayant un Chiffre d'affaires entre 250 m€ et 500 m€
Quel outil utilisez-vous pour l'établissement de vos prévisions de trésorerie ?



Entreprises ayant un Chiffre d'affaires supérieur à 500 m€
Quel outil utilisez-vous pour l'établissement de vos prévisions de trésorerie ?



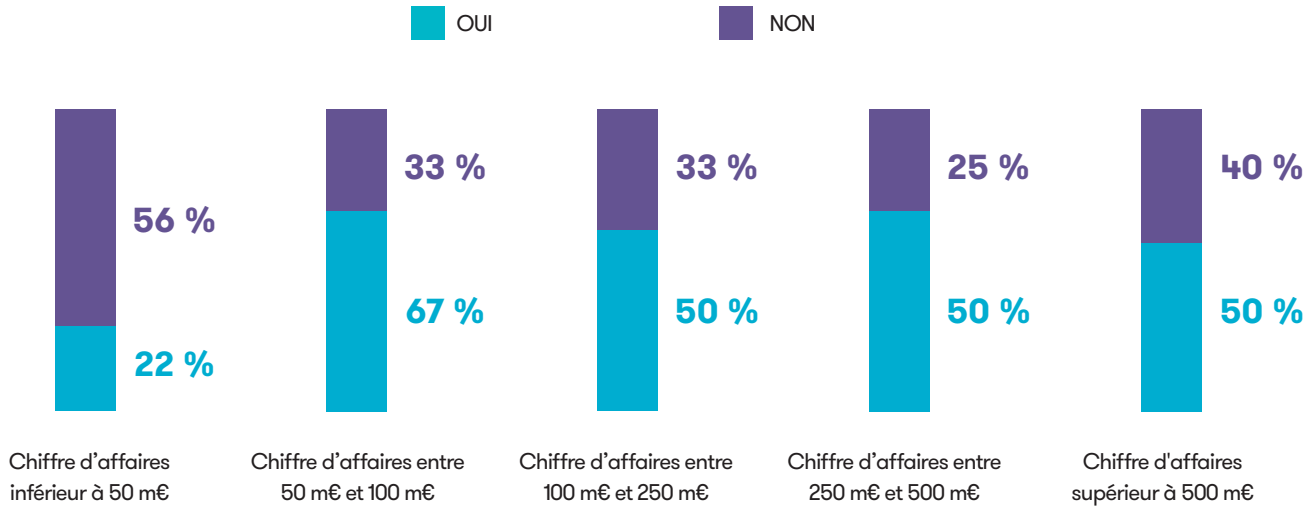
Si pour les entreprises (toutes tailles confondues), Excel est l'outil principalement utilisé, nous soulignons toutefois que les logiciels de prévisions de trésorerie sont utilisés par les entreprises ayant un chiffre d'affaires supérieur à 500 millions d'euros (30 %), ainsi que celles dont le chiffre d'affaires est compris entre 100 et 250 millions d'euros (17 %).

13

Le financement dans votre prévision

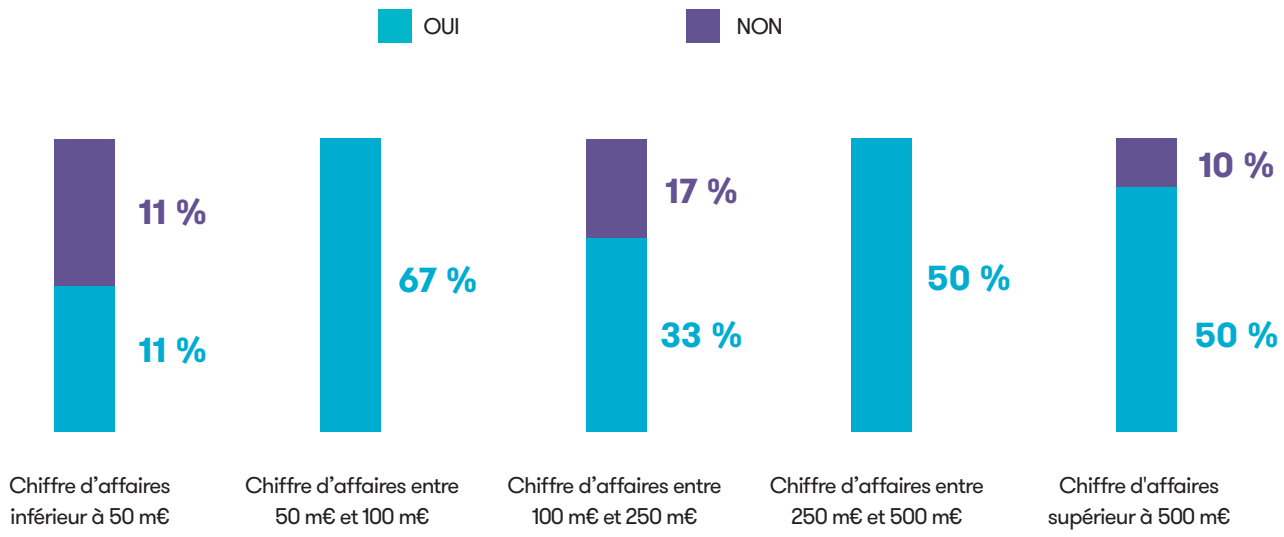
Avez-vous recours à des financements d'exploitation (crédit spot, affacturage, découvert, etc.) ?

Avez-vous recours à des financements d'exploitation (crédit spot, affacturage, découvert, etc.) ?

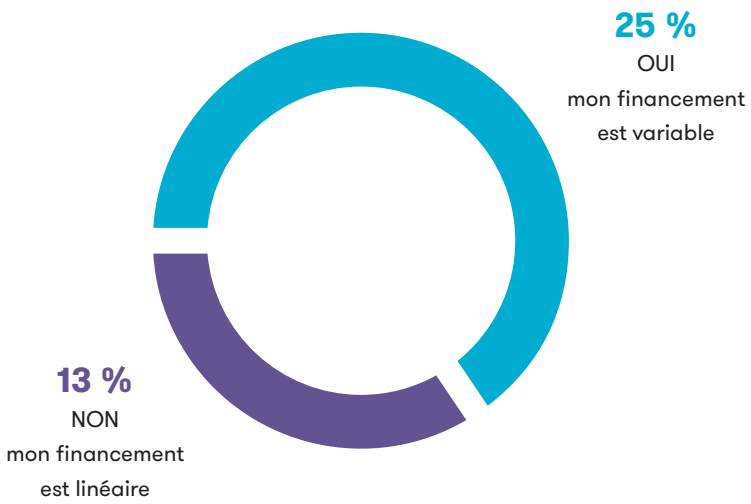


La modélisation de vos prévisions de trésorerie tient-elle compte des financements d'exploitation (crédit spot, affacturage, découvert, etc.) à votre disposition ?

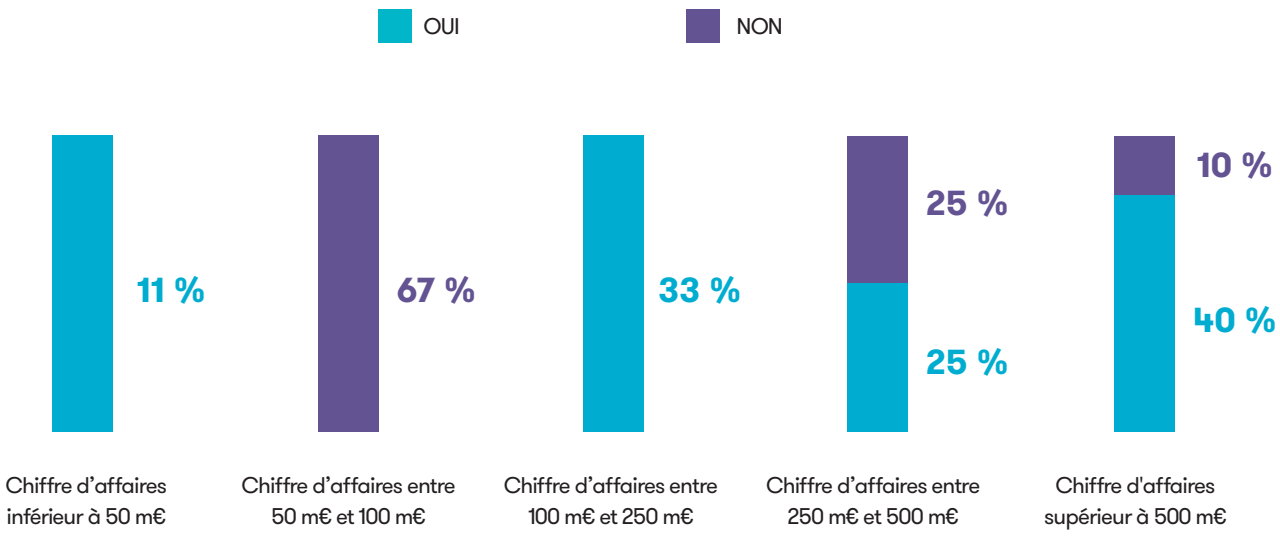
La modélisation de vos prévisions de trésorerie tient-elle compte des financements d'exploitation (crédit spot, affacturage, découvert, etc.) à votre disposition ?



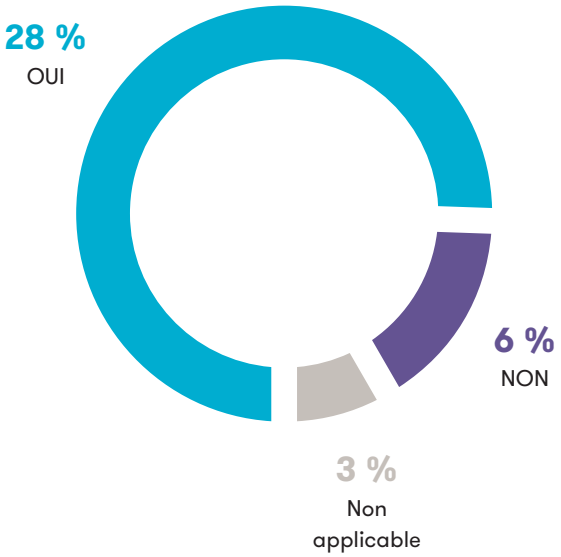
Votre modèle de prévision de trésorerie vous permet-il d'apprécier la volatilité de votre besoin par rapport à la variabilité de votre financement ?



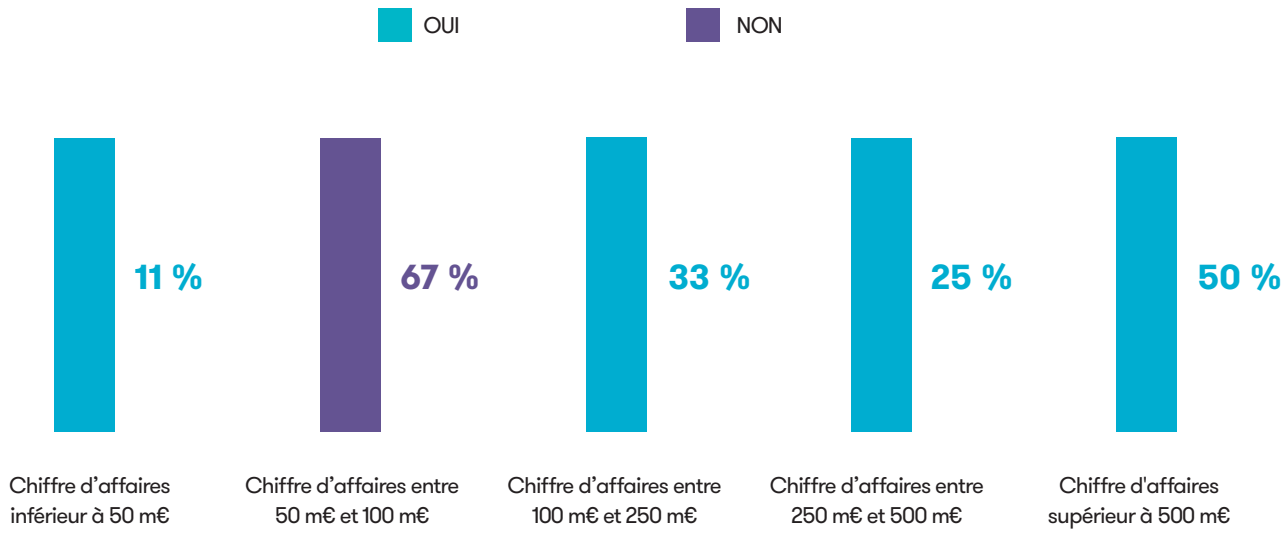
Votre modèle de prévision de trésorerie vous permet-il d'apprécier la volatilité de votre besoin par rapport à la variabilité de votre financement ?



Pensez-vous que vos financements soient adaptés à vos besoins ?



Pensez-vous que vos financements sont adaptés à vos besoins ?



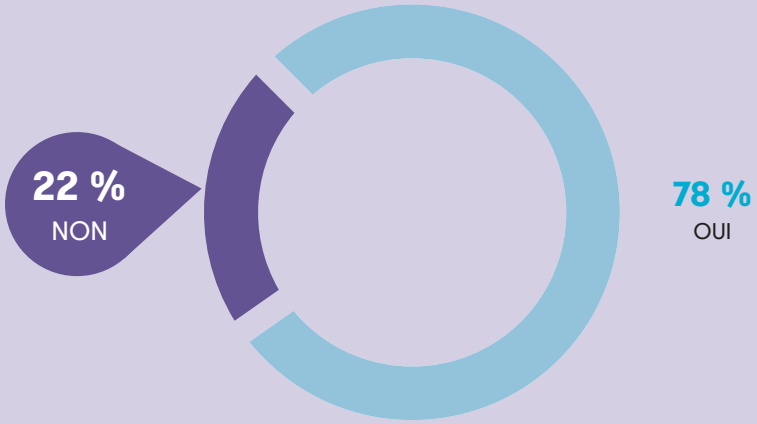
La prise en compte des financements d'exploitation ne doit pas perturber la lecture des flux de *Cash* issus de l'exploitation prévisionnelle, à savoir : " Sans le financement, quel est le *Cash* généré par l'exploitation ? ".

A ce titre, il convient de modéliser tous les flux *In* et *Out* hors financement jusqu'à l'évaluation de l'excédent ou du besoin de trésorerie. Ce dernier sera couvert par le financement afin d'établir la trésorerie de fin de période.

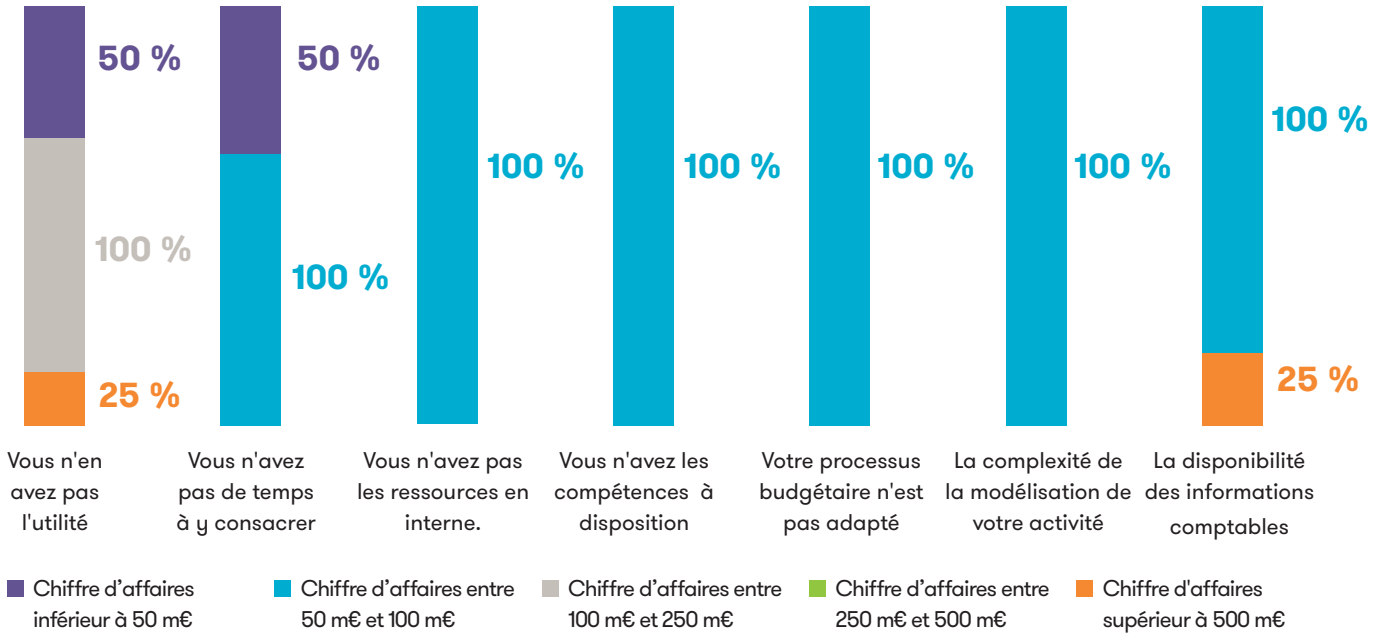
14

Objectif : Mettre en place une prévision

RAPPEL
Établissez-vous des prévisions de trésorerie ?



Quel est le principal frein à la mise en place de prévisions de trésorerie ?

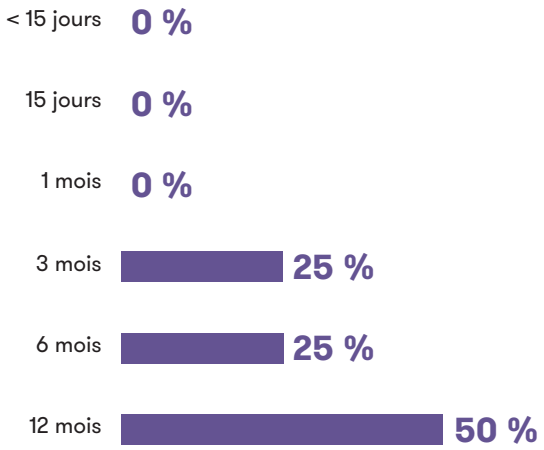


Les entreprises ne réalisant pas de prévisions et dont le chiffre d'affaires est compris entre 50 et 100 millions d'euros sont celles qui expriment l'ensemble des freins à la mise en place d'une prévision de trésorerie.

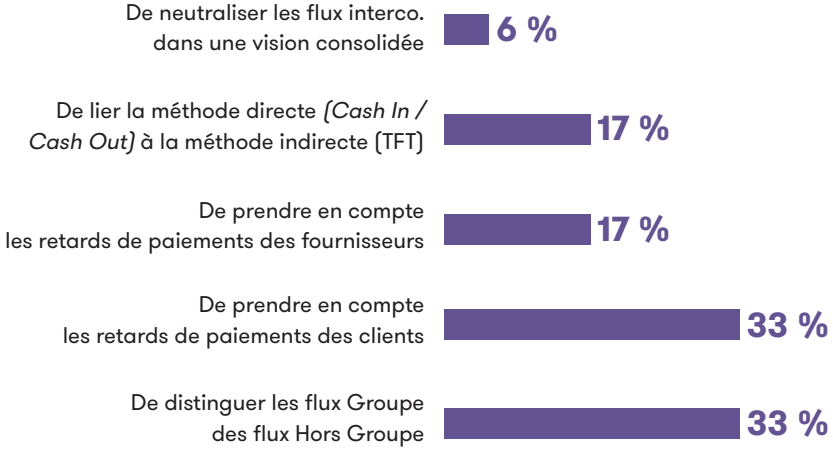
Nous notons également que 50 % des entreprises n'ayant pas de prévision et ayant un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros soulignent le manque de temps à consacrer à l'exercice prévisionnel.

Comptez-vous mettre en place des prévisions de trésorerie ?

Quel serait l'horizon des prévisions de trésorerie ?



Vous souhaitez que votre modèle de prévisions de trésorerie vous permette :



La mise en place d'un prévisionnel de trésorerie doit être appréhendée en gestion de projet, lequel avec comme principales étapes :

1 - La définition des acteurs de la prévision et de ses destinataires,

2 - La mise au point des lois et paramètres qui servent à la modélisation,

3 - La réalisation d'une version "beta test" dont la finalité est duale : identifier les points d'étapes de la construction et assurer la compréhension du résultat par rapport à l'attendu.

Envisager le recours à un logiciel dédié n'est pas un gage de réussite immédiat. En effet, la version "beta test », réalisée avec Excel par exemple, a l'avantage de l'apprentissage des techniques de base et des rouages de la prévision de trésorerie.

BFR & Cash Management

Pour créer de la valeur et augmenter la génération de *Cash*, Grant Thornton accompagne les entreprises dans l'optimisation de leur Besoin en Fonds de Roulement.
Nos spécialistes se concentrent sur l'impact *Cash* et développent un programme d'optimisation qui cible les enjeux et combine des actions sur la performance et sur les processus.

L'approche transversale « Performance et Processus » permet d'identifier les sources de gains, les leviers d'optimisation et les moyens d'actions en réponse aux problématiques suivantes :

- Trésorerie et financement,
- Gestion du poste clients,
- Gestion des achats,
- Gestion des stocks.

Grant Thornton accompagne toutes les organisations pour optimiser le *Cash* et leur permettre :

- Une plus grande concentration sur leur coeur de métier,
- Une véritable création de valeur,
- Une ambition de croissance.

Carl CIVADIÉE

Associé,
Directeur National *BFR & Cash Management*
E carl.civadiee@fr.gt.com
T + 33 (0)1 41 25 86 30
M + 33 (0)6 84 97 32 19

Stéphanie HAUSWALD

Directrice *BFR & Cash Management*
E stephanie.hauswald@fr.gt.com
T +33 (0)1 41 25 87 94
M +33 (0)7 86 52 89 84

À propos de Grant Thornton

Grant Thornton, groupe *leader* d'Audit et de Conseil, rassemble en France 1 800 collaborateurs dont 108 associés dans 22 bureaux, en se positionnant sur 5 métiers : Audit, Expertise Conseil, Conseil Financier, Conseil Opérationnel et *Outsourcing* et Conseil Juridique et Fiscal. Grant Thornton accompagne les entreprises dynamiques (sociétés cotées, entreprises publiques et privées) pour leur permettre de libérer leur potentiel de croissance, grâce à l'intervention d'associés disponibles et impliqués, épaulés par des équipes délivrant une expertise à très haute valeur ajoutée. Les membres de Grant Thornton International Ltd, constituent l'une des principales organisations d'Audit et de Conseil à travers le monde. Chaque membre du réseau est indépendant aux plans financier, juridique et managérial.

Grant Thornton, l'instinct de la croissance.
www.grant-thornton.fr

Agnès de RIBET

Directrice du *Marketing* et de la Communication
E agnes.deribet@fr.gt.com
T +33 (0)1 41 25 85 85

Grant Thornton
L'instinct de la croissance™

grantthornton.fr

Grant Thornton, Membre français de Grant Thornton International Ltd - 29 rue du Pont 92200 Neuilly-sur-Seine
« Grant Thornton » est la marque sous laquelle les cabinets membres de Grant Thornton délivrent des services d'Audit, de Fiscalité et de Conseil à leurs clients et / ou, désigne, en fonction du contexte, un ou plusieurs cabinets membres. Grant Thornton France est un cabinet membre de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL et les cabinets membres ne constituent pas un partenariat mondial. GTIL et chacun des cabinets membres sont des entités juridiques indépendantes. Les services professionnels sont délivrés par les cabinets membres. GTIL ne délivre aucun service aux clients. GTIL et ses cabinets membres ne sont pas des agents. Aucune obligation ne les lie entre eux : ils ne sont pas responsables des services ni des activités offerts par les autres cabinets membres.

© 2019 Grant Thornton. Tous droits réservés. Impression sur papier provenant de forêts gérées durablement.