

## Les trésoriers d'entreprise sont devenus incontournables

STÉPHANE NENEZ / Associé EIGHT ADVISORY Le 17/04 à 14:52

**Le rôle encore trop méconnu du trésorier d'entreprise a considérablement évolué au cours des 15 dernières années et son positionnement s'est renforcé. La crise financière et les tensions qui en ont découlé ont mis en lumière le rôle vital du trésorier dans la gestion des risques pesant sur les grands équilibres financiers et la liquidité des entreprises. Sa mission a évolué pour se rapprocher de la stratégie financière.**

Aujourd'hui, et même s'il reste des marges d'amélioration, nos entreprises sont globalement plus matures quant à la nécessité de gérer leur trésorerie. Les dix années de crise financière ont évidemment participé à accélérer cette prise de conscience, la trésorerie s'étant en effet retrouvée au cœur des préoccupations quotidiennes de nombreuses entreprises.

Avant la crise, le trésorier était souvent cantonné à un rôle d'assistance du Directeur Financier. Il devait assurer que le niveau des liquidités était suffisant pour faire face aux engagements de l'entreprise (salaires, fournisseurs, organismes sociaux, dettes bancaires...), négocier les conditions bancaires pour réduire les frais financiers et placer la trésorerie excédentaire. Dans les départements Trésorerie plus structurés, étaient aussi abordées la centralisation de la trésorerie ("cash pooling") et la sécurisation des paiements émis vers les tiers.

La crise financière et les tensions qui en ont découlé ont mis en lumière le rôle vital du trésorier dans la gestion des risques pesant sur les grands équilibres financiers et la liquidité des entreprises. Sa mission a évolué pour se rapprocher de la stratégie financière. Les trésoriers ont été en première ligne notamment pour l'optimisation des sources de financement, la couverture des risques financiers, la gestion de la dette et la protection des disponibilités de l'entreprise. Les modifications réglementaires, juridiques, bancaires, financières et les dispositions liées à la lutte contre le blanchiment ont participé à imposer progressivement un nouveau rôle aux trésoriers.

Pour les cas particuliers des entités sous LBO et/ou des entreprises en tension, l'importance du rôle du trésorier est encore plus évidente. Dans ces deux cas, il est toujours en première ligne. Plus que dans tout autre environnement, le trésorier est à la fois celui qui optimise, celui qui prévoit et celui qui protège le cash encore existant. Il est un partenaire évident des opérationnels.

### **La fonction trésorerie, incontournable pour toute entreprise réalisant plus de 50 MEUR de chiffre d'affaires**

Depuis quelques mois, plusieurs signaux économiques sont (re)passés au vert. Des éléments factuels (passage sous la barre des 3 % du déficit français, reprise de la croissance de l'économie française, cours maintenu des matières premières, amélioration des délais de paiement, réduction du nombre de défaillances d'entreprises...) viennent compléter des sensations (amélioration du moral des entrepreneurs, environnement favorable à la reprise des investissements, amélioration de l'environnement des affaires...).

# Les Echos.fr

L'urgence du quotidien va probablement devenir moins pressante, et la tentation de rendre moins visible la nécessité du cash management, non négligeable. Pour autant, la fonction Trésorerie doit conserver les galons gagnés pendant la crise financière. Elle ne doit pas se "retirer" et doit s'installer durablement parmi les départements considérés comme incontournables par le top management des groupes. Et que ce soit dans un rôle d'architecte, de pompier ou de vigie, le trésorier est toujours un "Business Partner".

À quelques exceptions près, les départements dédiés à la trésorerie et aux financements font partie des fonctions quasi systématiquement présentes au sein des Groupes du SBF120. En revanche, c'est loin d'être le cas pour les entreprises de moins grande taille. Pourtant, à partir de 50 MEUR de chiffre d'affaires, les entreprises sont clairement éligibles à disposer d'une organisation structurée pour la gestion de la trésorerie, comprenant notamment une personne identifiée en charge du cash management, un système de gestion dédié, des outils de suivi ("cash report") et de pilotage de la trésorerie ("cash forecast"), une circulation du cash au travers de prêts/emprunts correctement organisés, des paiements sécurisés, des financements adaptés à ses besoins... L'existence de cette Fonction Trésorerie est totalement indépendante de la situation du secteur de l'entreprise (secteur en rupture technologique, décroissance, stagnation, croissance, hyper croissance...) et/ou de la position de trésorerie du groupe (tension, neutre, cash rich...).

Et n'oublions pas que comme en Formule 1, l'entreprise peut avoir le meilleur staff dans les stands, le meilleur moteur, le châssis le plus efficace, les pneumatiques les plus performants, les freins les plus durables, elle restera sur le bord du circuit si elle tombe en panne d'essence... Ces dernières années nous ont convaincus que le département Trésorerie ne peut plus être perçu comme une contrainte et/ou comme un simple centre de coûts, comme il a parfois pu l'être. Plus que jamais, la fonction Trésorerie est une source d'opportunités inestimable pour toutes les entreprises. Gardons-le collectivement en tête...

[@StephaneNenez](#)