

TRANSFORMATION

Quelles que soient leur structure capitalistique, leur taille ou les ressources financières, les entreprises doivent disposer d'outils de suivi et de pilotage efficaces de leur trésorerie.

Pour être pertinents, ces outils prévisionnels doivent reposer sur des process structurés et homogènes et être correctement articulés pour permettre au top Management du Groupe de prendre les décisions et de lancer les plans d'actions, correspondant à la réalité du moment. Pour être efficaces, ils doivent surtout être partagés par l'ensemble des acteurs, depuis les opérationnels jusqu'à la Direction Générale, en passant par les Fonctions support.

Disposer de prévisions sur les semaines suivantes et d'un forecast sur les 18 prochains mois permet au Management de bénéficier d'une double approche pertinente. Compléter l'approche directe par l'approche indirecte permet de fiabiliser la tendance.

L'accompagnement conjoint par des trésoriers et des spécialistes des prévisions Moyen Terme permet au management de bénéficier d'outils efficaces, de gagner un temps précieux en mettant immédiatement en place les outils adéquats, de bénéficier des 'best practices' et d'accélérer la conduite du changement indispensable dans ce type de projet.

Stéphane Nénez
Associé Offre Cash

LES 8 CONSEILS

- 1 / Challenger l'efficacité des prévisions de trésorerie en place (organisation, format, construction, responsabilité du process, efficacité des prévisions...)
- 2 / Dans tous les cas, faire de ce thème une priorité pour l'équipe Finance
- 3 / Maintenir la double approche court et moyen termes pour couvrir les doubles enjeux
- 4 / Associer l'ensemble des métiers (trésorerie, contrôle de gestion, opérationnels, comptabilité...) et des périmètres (Finance des BU, équipes du Siège...) intervenant sur le process
- 5 / Clarifier les objectifs recherchés et communiquer clairement auprès des équipes concernées
- 6 / Se faire accompagner pour gagner du temps et acquérir rapidement les best practices en matière de prévisions de trésorerie
- 7 / Challenger les résultats du process en place avec la compréhension des écarts entre les prévisions de trésorerie et la vraie vie
- 8 / Utiliser efficacement les résultats des prévisions et le faire savoir

BUSINESS CASE

AMÉLIORATION DU PROCESSUS DE PRÉVISIONS DE TRÉSORERIE

CONTEXTE

Le Management du Groupe EDF a souhaité uniformiser et optimiser les process utilisés par les huit principales filiales du Groupe, pour la prévision de leurs positions de trésorerie.

La double approche – prévisions court terme en mode direct et budget moyen terme en mode indirect - portée par les équipes de Eight Advisory a permis au Groupe de gérer simultanément les deux thématiques.

Ce projet a tout autant porté sur l'apport de méthode et de process que sur la conduite du changement auprès des équipes concernées, en central comme dans les entités.

NOTRE MISSION

- Accompagnement de la Direction de la Trésorerie pour la définition de la double approche – Court terme et Moyen terme - afin de répondre aux besoins exprimés,
- Compréhension des outils existants pour les prévisions de trésorerie,
- Identification des éléments à améliorer dans les process existants,
- Définition des process et des méthodes à mettre en œuvre (format des prévisions, définition partagée des agrégats, mise en place du planning hebdomadaire...),
- Accompagnement des équipes locales pour la compréhension et l'appropriation du process, pour la mise en production des prévisions Court Terme,



Contact :
Stéphane Nénez, Associé Offre Cash
stephane.nenez@8advisory.com
+33 (0) 1 45 61 71 84



EN SAVOIR PLUS



Secteur d'activité
Energie



Siège
Paris



Taille (CA)
73 Mds€

TÉMOIGNAGE

Armelle Poulou

Directeur Délégué Financements et Trésorerie du Groupe EDF

Les équipes de Eight Advisory nous ont accompagnées pour l'optimisation des process et des outils de prévisions de trésorerie. Cette double intervention s'est attachée à :

- 1/ harmoniser les principes de prévision court terme,
 - 2/ parfaire la méthodologie de cash flow prévisionnel Moyen Terme au niveau du groupe.
- Côté Court Terme, les équipes de Eight Advisory nous ont permis d'optimiser les outils et les méthodes en les harmonisant au niveau des huit principales entités opérationnelles du Groupe. Côté Long Terme, le modèle a pris en compte la saisonnalité des free cash flows ainsi que les variations de dette financière nette.*

Nous avons pu ainsi bénéficier des best practices en matière de prévisions Court Terme en méthode directe (prévisions encaissements/décaissements) et de prévisions Moyen Terme en méthode indirecte (Ebitda to cash). Les équipes de Eight Advisory nous ont aidées en parallèle sur ces deux aspects éminemment complémentaires. Elles nous ont été utiles, tant sur la conduite du changement que sur les modifications de process/méthodes.

- Accompagnement des équipes centrales pour la définition des prévisions Long Terme (format, planning, responsabilité, sources des informations...) et leur mise en œuvre.

RÉSULTATS

Après quelques semaines :

- > les équipes financières des entités du Groupe EDF ont adopté progressivement le nouveau process (organisation, formats, planning, construction...), ont produit des prévisions de trésorerie Court Terme et en ont amélioré progressivement la qualité,
- > la direction de la trésorerie du Groupe a pu bénéficier de prévisions consolidées lui permettant d'optimiser la gestion financière (optimisation des placements, réduction du sleeping cash et des découverts du Groupe).

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Mission menée conjointement par l'équipe de trésoriers (Offre Cash) et l'équipe Refinancement de Eight Advisory,
- Expérience Métier forte et expertises larges de ce type de projet,
- Implication quotidienne de l'équipe 8A auprès des équipes centrales et des Managements locaux du Groupe.