

## **La nécessaire adaptation des systèmes de gestion des entreprises face à la crise**

La crise actuelle a profondément modifié l'environnement des entreprises et mis à mal de nombreux dogmes. A l'inverse, s'il y a une valeur qui a pris le dessus, c'est bien le cash, sous tous ses aspects : cash-flow, financement, bilan, besoin en fonds de roulement, dette, taux d'intérêts, crise de liquidité, cessation de paiement ...

Le grand public retient la forte hausse des déficits et des dettes publiques, et le risque sur les monnaies (dollar pour l'essentiel). Les annonces de faillites touchant des entreprises de plus en plus grandes lui font toucher du doigt cette réalité : le cash est une denrée rare, si ce n'est déjà pour les Etats, du moins pour les entreprises. Le sens commun nous fait dire à tous, salariés, économistes, clients, fournisseurs, qu'après une crise liée à l'excès d'endettement, un retour à l'orthodoxie s'imposera, au moins pour un certain temps.

Les entreprises, en butte à la chute de leur activité et à l'arrêt des financements bancaires n'ont eu d'autres choix que de se concentrer sur leur trésorerie : recherche de financements, augmentation de capital, renégociations, plan d'action pour optimiser le cash et développer une culture cash. Ce qui était important avant la crise (Ebitda, Résultat, Marge Brute) l'est moins aujourd'hui, et ce qui ne l'était pas (Bilan, Risque, Capacité de paiement, Credit Management) l'est désormais.

Il est alors logique de mettre en place en priorité des plans opérationnels visant des résultats à court terme : plan d'adaptation et de restructuration, baisse des stocks, accélération des paiements des clients et en tout cas réduction des retards de paiements, renforcement du contrôle des paiements fournisseurs, etc. La mise en place d'une organisation visant à pérenniser les changements et la mise en place d'une véritable culture cash est également indispensable, cela pourra être le rôle du « Cash Controller ».

Prenons quelques exemples concrets tirés du secteur automobile : hier, les acheteurs des constructeurs étaient obnubilés par les indices de productivité (le sacro-saint -5% par an dont chaque équipementier ne savait pas trop comment y arriver ...). Aujourd'hui, les constructeurs ont des équipes complètes qui scrutent le bilan de leurs fournisseurs et sont prêts à intervenir à la première alerte sur la continuation de l'activité. Quel changement !

Le suivi de la rentabilité des projets est également bouleversé par la crise : auparavant, les prévisions commerciales étaient plus ou moins prises comme données fixes (avec un coefficient prudentiel), et l'accent était mis sur la recherche d'une optimisation des marges futures. Aujourd'hui, sans repère sur

les volumes il est très difficile d'évaluer les marges futures. A l'inverse, qualité des projets, qualité des clients, moindres risques sont maintenant des données essentielles pour l'analyse de la rentabilité d'un projet. Clairement, la plupart des systèmes de suivi devront être adaptés pour en tenir compte.

Dans un tel contexte, l'analyse par le cash a un double avantage : c'est un point de référence qui ne dépend pas de normes comptables mouvantes, de plus c'est la garantie d'une gestion prudente puisque le cash ne ment jamais. Un projet à faible pay-back sera toujours moins risqué qu'un projet qui réclame plus de temps pour revenir dans ses fonds.

Les entreprises ont-elles tirées toutes les conséquences de cette révolution sur leur système de gestion ? Pas encore, mais ce n'est pas très étonnant : peut-être certaines attendent elles un hypothétique retour à la normale ? Même pour les plus réalistes, il n'est jamais facile de se remettre en cause et on peut penser que cela va mettre un peu de temps.

Rappelons par ailleurs que la plupart des grands groupes ont dans le passé récent adapté en profondeur leurs systèmes de gestion, avec la mise en place d'ERP souvent sophistiqués et coûteux, et la mise en place de système de reporting permettant de réduire considérablement les délais de clôture. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que les directeurs financiers ne se précipitent pas pour présenter des demandes de budget pour adapter un outil si neuf ...

Cependant, quels sont les systèmes qui intègrent actuellement la notion vitale de risque client, quels sont les groupes qui disposent de leur bilan par client (le chiffre d'affaires, oui, mais le bilan ...) ? Quels sont ceux capables de faire tourner des scénarios et d'étudier l'impact sur le bilan ? Quels sont les systèmes de gestion capables d'évaluer rapidement les conséquences d'un dépôt de bilan d'un client ?

Sur le marché du progiciel, l'offre en comptabilité analytique est pléthorique, celle des bons produits de prévisions de trésorerie se compte sur les doigts de la main. Alors certes, les entreprises ont bien des excuses, entre l'argent qu'elles ont investi dans des systèmes tournés vers l'optimisation de la marge et l'absence d'expérience ou d'offres progicielles sur la gestion du bilan.

Gageons que cela ne saurait durer ....

**Frédéric Chartier**

**Responsable de la practice Cash chez Essensys**

**01 40 90 00 09**