

Entretien avec Benoît Gautier

Directeur administratif et financier, Sogetrel

# Piloter la marge et le cash

**ÉCHANGES : Sogetrel est une entreprise sous LBO, dans un secteur technologique à forte croissance des volumes. Dans ce contexte, quels sont les principaux leviers que doit actionner la direction financière ?**

**BENOÎT GAUTIER :** La direction financière doit se préoccuper en priorité des leviers qui impactent deux agrégats, la marge et le cash.

Pour le premier point, la marge, il s'agit de restituer des informations analytiques précises dans un cadre de pilotage utile aux décisions des opérationnels, c'est-à-dire « l'affaire » au sens fin. Cette vision analytique décrit précisément les facteurs de constitution de la marge. Elle est indispensable aux chargés d'affaires pour préserver leur marge en prenant les actions correctives appropriées en cas de dérapage.

Pour le second point, dans un contexte d'endettement élevé par *Leveraged buy-out* (LBO)<sup>1</sup>, la dimension cash est présente à tous les stades de l'entreprise, au travers des leviers de pilotage classiques que sont la mesure fine du cash par chantier, le contrôle du cadencement des facturations et la maîtrise de l'argent dehors (encours non facturé et clients).

**Existe-t-il d'autres dimensions plus conjoncturelles ou plus stratégiques ?**

Conjoncturellement, la direction financière s'intéresse, particulièrement, à la maîtrise des risques. Le premier grand risque « contrôlé » a trait au risque de contrepartie, qu'il s'agisse de la défaillance de clients, de fournisseurs, de sous-traitants ou de banques. D'autres risques sont gérés, tels que les risques environnementaux ou le risque de pertes de compétences.

**La direction financière est-elle impliquée dans un rôle d'alerte, de vigie ?**

Oui ! La direction financière est très impliquée dans des prévisions économiques et stratégiques. Toutefois, ces prévisions sont de plus en plus incertaines et dépendent de facteurs externes, ce qui implique de s'appuyer sur des outils décisionnels adéquats.

**Comment sont gérés les moyens de la direction financière ?**

Dans un contexte de turn-over fort et de pression sur la performance des équipes en termes de délai et de qualité, la gestion des ressources humaines est très organisée. Un travail de pilotage de la

qualité des services rendus est en cours de déploiement, en coopération avec la direction de la qualité. En outre, un important effort de formation est conduit sur les compétences de la direction financière.

**Où en êtes-vous en matière de systèmes d'information ?**

Comme évoqué, nous avons progressé autour de l'ERP Navision qui est bien intégré et « customisé ». Des réflexions sont en cours sur la mise en œuvre d'outils décisionnels fournissant aux opérationnels des éléments pour piloter les marges et le cash.

**Quel avenir pour la direction financière dans votre groupe ?**

La direction financière est de plus en plus sollicitée du fait des incertitudes de l'avenir. Elle est davantage présente dans la définition de la stratégie. Elle participe toujours plus aux choix opérationnels impactant la marge et le cash et agit, ainsi, comme un véritable soutien aux opérationnels. ■

Propos recueillis par **Denis MOLHO**

1. Rachat des actions d'une entreprise financé par endettement, ndlr.



## Le groupe Sogetrel

en quelques mots

- Intégrateur
- Intégrateur global de réseaux télécoms voix-données-images, leader sur le marché français
- 1 200 personnes
- 50 agences
- Chiffre d'affaires : 170 millions d'euros
- Domaines d'intervention : études, conception, réalisation, mise en service, exploitation et maintenance de réseaux numériques