

# Option Finance

[www.optionfinance.fr](http://www.optionfinance.fr)

## Les Rencontres BFR, cash et performance financière

5<sup>e</sup> édition



DOSSIER SPÉCIAL

# Les rencontres BFR, cash et performance financière



Selon le rapport publié par l'Observatoire du financement des entreprises fin 2019 et présenté par **Frédéric Visnovsky**, médiateur national du crédit aux entreprises, Banque de France et président de l'Observatoire du financement des entreprises, en introduction de la 5<sup>e</sup> édition des Rencontres BFR d'Option Finance, la situation financière des PME et des TPE s'est améliorée ces dernières années : progression des taux de marges des entreprises et, dans une moindre mesure de leur rentabilité économique, amélioration des taux d'autofinancement ainsi que de la situation des trésoreries et stabilisation du besoin en fonds de roulement. Une stabilité due à un problème persistant

des délais de paiements, les grandes et moyennes entreprises continuant en effet de faire subir aux TPE et PME des contraintes anormales à ce sujet et ce, en dépit des actions menées par les pouvoirs publics pour corriger cette situation. L'Observatoire constate également que 20 à 25 % des TPE ont des capitaux propres, nuls ou négatifs. A quelques exceptions près, l'accès aux crédits continue de progresser de manière dynamique y compris pour les TPE, et profite à l'ensemble des secteurs économiques et des classes de risque. Une progression notamment portée par une politique monétaire accommodante et des taux d'intérêts durablement bas.

## Optimisation du BFR : de quels outils disposent les entreprises ?

Chaque entreprise dispose de ses propres mécanismes de gestion et d'optimisation de son BFR. Une démarche qui passe néanmoins souvent par la digitalisation des processus.

Dans un contexte où toutes les entreprises ne disposent pas de la même facilité d'accès aux crédits, l'optimisation du besoin en fonds de roulement reste un enjeu important. «Bien que nous accédions facilement aux crédits, nous sommes très vigilants sur notre besoin en fonds de roulement car nous avons sept mois de stocks incompressibles, des DPO très courts et des DSO très longs», explique ainsi Maud Duchet, présidente de la

commission BFR à l'AFTE et group credit manager, Interparfums. Un accès au crédit qui en revanche reste compliqué pour le groupe Vivarte, en raison d'un historique compliqué. Malgré un niveau de dette maîtrisé et un retour à la rentabilité, la société a néanmoins des besoins de cash. «Nous travaillons surtout sur nos stocks et nos achats», indique pour sa part Benoît de Roux, directeur financier, groupe Vivarte. Win Systems, actuellement



Matinée animée par **Cécile Desjardins**, journaliste

Avec (de gauche à droite) :

- **Maud Duchet**, présidente de la commission BFR, AFTE ; group credit manager, Interparfums
- **Alexandre Tagger**, corporate CFO, Win Systems
- **Christophe Goffinon**, administrateur collège partenaires, AFDCC
- **Benoît de Roux**, directeur financier, Groupe Vivarte
- **Laurent Marcellin**, directeur général associé, Cashlab

sous LBO, est pour sa part confronté à une double problématique qui ne facilite pas son accès au crédit : la société évolue dans l'industrie du «gaming» et la moitié du chiffre d'affaires se trouve en Amérique du Sud. «Comme nous sommes un fonds de dette, nos niveaux d'intérêt de cash sont très élevés à couvrir ; en conséquence, notre BFR est très important», ajoute de son côté Alexandre Tagger, corporate CFO, Win Systems.

### Agir sur toutes les composantes du BFR

Aujourd'hui, la plupart des entreprises ont ainsi mené une réflexion sur l'ensemble des composantes de leur BFR : les postes clients, fournisseurs et stocks. «Chacun de ces postes a été analysé avec une vision risques, précise Laurent Marcellin, CEO Cashlab. Nous constatons ainsi qu'un ensemble de processus se mettent en place dans les entreprises, non pas seulement au niveau des directions financières mais également auprès des opérationnels.» L'optimisation du BFR passe par exemple par le poste clients pour agir sur le DSO et l'optimisation du processus order to cash pour agir sur le DPO. «Nous avons notamment structuré et qualifié la base de données clients puis sécurisé



**«Nous sommes très vigilants sur notre besoin en fonds de roulement car nous avons sept mois de stocks incompressibles.»**

Maud Duchet, présidente de la commission BFR, AFTE et group credit manager, Interparfums

notre poste clients, ajoute Maud Duchet. Nous envisageons également de mettre en place de la dématérialisation des factures fournisseur et du reverse factoring pour optimiser le DPO.» La problématique du BFR peut aussi impacter toute la chaîne de production et donc les stocks. Elle nécessite alors de travailler sur les achats et avec les équipes commerciales.



**«Au sein du groupe Vivarte, l'obsolescence des stocks est une problématique qui peut impacter notre BFR et nos résultats.»**

Benoît de Roux, directeur financier, Groupe Vivarte

**«Comme nous sommes un fonds de dette, nos niveaux d'intérêt de cash sont très élevés à couvrir ; en conséquence, notre BFR est très important.»**

Alexandre Tagger, corporate CFO, Win Systems



«L'innovation la plus forte repose sur les API, qui permettent aux systèmes de communiquer entre eux.»

Christophe Goffinon, administrateur collège partenaires, AFDCC



«La data, sa centralisation et sa diffusion restent des enjeux majeurs.»

Laurent Marcellin, directeur général associé, Cashlab

«Au sein du groupe Vivarte, l'obsolescence des stocks, est une problématique qui peut impacter notre BFR et nos résultats, précise Benoît de Roux. Face à cet enjeu, nous devons travailler avec les opérationnels, être vigilants sur leurs perspectives de ventes, toujours trop optimistes, écouler rapidement les références qui se vendent mal ou encore travailler sur nos modalités de financement.»

### L'innovation au cœur de l'optimisation du BFR

Les récentes évolutions des outils digitaux accompagnent aujourd'hui les entreprises dans l'optimisation de leur BFR. «C'est notamment le cas avec les outils d'information, de sécurisation et de financement, précise Christophe Goffinon, administrateur collège Partenaires, AFDCC. Désormais les

plateformes SaaS de gestion du BFR intègrent de nombreux services. Nous voyons apparaître des algorithmes, notamment d'intelligence artificielle, pour être plus performants sur le poste clients. L'innovation la plus forte repose sur les API, qui permettent aux systèmes de communiquer entre eux.» L'approche BFR dans une entreprise nécessite également de faire évoluer le métier de directeur financier. «Il convient à cet effet de lui proposer une plateforme lui offrant une vision permanente sur les indicateurs BFR et qui lui permette de les communiquer, conclut pour sa part Laurent Marcellin. La data, sa centralisation et sa diffusion restent des enjeux majeurs.» Enfin, au-delà des outils, il convient également et avant tout aussi de se pencher sur les process internes, qui offrent encore de nombreuses opportunités d'optimisation du BFR. ■

**Jean-Bernard Hamel, senior executive director treasury & finance, Edenred, administrateur de l'AFTE**

«La culture cash fait partie de notre ADN»



ajoute Jean-Bernard Hamel. Nous avons ainsi levé une dette de 500 millions d'euros à cinq ans et les investisseurs nous ont donné 540 millions d'euros ! Le marché reste donc très ouvert.»

Edenred est une société spécialisée notamment dans le ticket restaurant. Digitalisée à 80 %, elle réalise un chiffre d'affaires d'environ 1,4 milliard d'euros, avec une action qui oscille autour des 45 euros. «La culture cash fait partie de notre ADN, témoigne Jean-Bernard Hamel, senior executive director treasury & finance, Edenred, administrateur de l'AFTE. Pour l'optimiser, nous avons ainsi mis en place des outils de gestion et de suivi du cash au niveau de nos différentes BU avec, notamment, des KPI dans les business reviews.

Nous travaillons également sur la donnée, son extraction et, bien entendu, son analyse.» Générer du cash participe à la croissance externe mais aussi à la croissance organique de l'entreprise ainsi qu'au développement des compétences. Cela facilite aussi l'accès aux financements d'Edenred. Bien que la société n'ait pas prévu de lever de la dette en 2019, elle a lancé une Océane en septembre dernier. «Nous avons émis avec un rendement négatif de 1,53 %, avec une prime d'émission sur la conversion de près de 40 %,

## Financer le besoin en fonds de roulement



Avec :

- Véronique Coulmann, CFO, Anevia
- Xavier Cruchet, directeur administratif et financier de transition, Ingredia Dairy Experts
- Philippe Mutin, directeur général délégué, FactoFrance
- Laurent Playez, directeur - head of B2B France global commercial services, American Express

En matière de financement du BFR, plusieurs solutions coexistent. Elles sont adaptées en fonction de chaque composante du BFR : le poste clients, le poste fournisseurs ou les stocks.

Pour financer le poste clients, les entreprises peuvent recourir à l'affacturage. Un choix ainsi opéré par Anevia. «Nous remettons toutes nos créances client au factor Cofacredit, ce qui nous permet de disposer d'une réserve de financement dans laquelle nous puissions dès que besoin et d'être accompagnés pour le recouvrement de créances, notamment à l'international», explique Véronique Coulmann, CFO, Anevia. L'affacturage a également permis à Bridgestone de faire financer ses stocks par ses clients. «Grâce à la solution Cash Bridge d'Amex, les clients Bridgestone obtiennent 54 jours de délais supplémentaires en plus de ceux imposés par la LME pour régler leur fournisseur de pneumatiques», explique Xavier Cruchet, DAF de transition, Ingredia Dairy Experts et ancien DAF West Region de Bridgestone. Une démarche qui a par ailleurs participé à la satisfaction des clients Bridgestone. Fort de ces bénéfices, l'affacturage séduit de plus en plus d'entreprises. «Depuis 2009, ce marché croît d'environ 10 % par an, explique ainsi Philippe Mutin, directeur général délégué, FactoFrance. Un financement de plus en plus plébiscité par les ETI qui viennent chercher des montages déconsolidants. Nous devons néanmoins continuer de digitaliser, simplifier et élargir le panel de nos produits d'affacturage, notamment pour répondre aux attentes des TPE.»



«La solution BIIP permet aux entreprises de faciliter, optimiser et sécuriser les paiements de leurs fournisseurs partout dans le monde, avec un délai de règlement étendu jusqu'à 58 jours.»

Laurent Playez, directeur - head of B2B France global commercial services, American Express

### Financer le poste fournisseurs

Le financement du poste fournisseurs peut pour sa part s'appuyer sur des plateformes collaboratives, entre les clients et les fournisseurs. Fin 2019, Amex a ainsi lancé BIIP (buyer initiated international payments), une solution de paiement à l'international pour les PME, les ETI et les grands groupes. «Elle permet aux entreprises de faciliter, optimiser et sécuriser les paiements de leurs fournisseurs partout dans le monde, avec un délai de règlement étendu jusqu'à 58 jours», précise Laurent Playez, directeur, head of B2B France Global Commercial Services, American Express. Pour financer le poste fournisseurs, les entreprises peuvent également recourir au reverse factoring.



«Nous remettons toutes nos créances client au factor Cofacredit, ce qui nous permet de disposer d'une réserve de financement dans laquelle nous puissions dès que besoin.»

Véronique Coulmann, CFO, Anevia



«Longtemps resté un programme mis en place par quelques grands donneurs d'ordre, le reverse factoring pourrait se démocratiser auprès des fournisseurs PME et ETI.»

Philippe Mutin, directeur général délégué, FactoFrance

## Les Rencontres d'Option Finance/BFR, cash et performance financière

«Longtemps resté un programme mis en place par quelques grands donneurs d'ordre, le reverse factoring pourrait se démocratiser auprès des fournisseurs PME et ETI, ajoute Philippe Mutin. Il leur permet de payer plus tôt leurs fournisseurs et d'obtenir ainsi un escompte.»

### Financer les stocks

Enfin, les solutions de financement des stocks, bien que peu plébiscitées par les entreprises françaises, offrent néanmoins des bénéfices. «Certes ces solutions restent assez lourdes et supposent souvent que le financeur prenne un gage avec dépossession sur le stock, explique Philippe Mutin. Néanmoins, certains secteurs (aéronautique, automobile, industrie, etc.) viennent ainsi chercher des enveloppes de financement garanties et moins onéreuses que celles proposées, par exemple, aux Etats-Unis ou encore en Angleterre.» ■



**«Grâce à la solution Cash Bridge d'Amex, les clients Bridgestone obtiennent 54 jours de délais supplémentaires en plus de ceux imposés par la LME.»**

Xavier Cruchet, directeur administratif et financier de transition, Ingredia Dairy Experts

## Merci à tous les intervenants



**Frédéric Visnovsky**, médiateur national du crédit aux entreprises, Banque de France et président de l'Observatoire du financement des entreprises



**Maud Duchet**, présidente de la commission BFR, AFTE et group credit manager, Interparfums



**Laurent Marcellin**, directeur général associé, Cashlab



**Jean-Bernard Hamel**, senior executive director treasury & finance, Edenred, administrateur de l'AFTE



**Christophe Goffin**, administrateur collèège partenaires, AFDCC



**Alexandre Tagger**, corporate CFO, Win Systems



**Benoît de Roux**, directeur financier, Groupe Vivarte



**Laurent Playez**, director - head of B2B France global commercial services, American Express



**Véronique Coulmann**, CFO, Anevia



**Philippe Mutin**, directeur général délégué, FactoFrance



**Xavier Cruchet**, directeur administratif et financier de transition, Ingredia Dairy Experts

A contribué à ce cahier spécial : Anne del Pozo - Photos : Christopher Salgadoinho