

Trésorier et BFR, un pilotage au service de la culture cash

6 juillet 2021



» Commission BFR et optimisation du cash – AFTE

LA COMMISSION BFR



Maud DUCHET

Credit manager

INTERPARFUMS



Cédric DONDAIN

Trésorier international et Credit manager

LABORATOIRES SERVIER

REDBRIDGE



Nicolas BOULAY

Director Treasury Advisory

REDBRIDGE



»» Agenda de la réunion

- 1. Introduction du Webinar
- 2. Introduction du Cahier Technique BFR
- 3. Les grands cycles du Cahier
- 4. Retour d'expérience avec Sanofi
- 5. Q&A

»» Intervenants

- **Philippe Alix**, International Treasury Director, Sanofi
- **Sandrine Jehle**, Head of Working Capital Optimization and Credit Risk Manager, Sanofi

» Remerciements

Les personnes qui ont contribué à ce cahier

Karine ALQUIER, Directrice Achats, Legrand

Grégory AMBROSIO, responsable des moyens de paiement internationaux, ADEO

Stéphane CHAMBON, Trésorier International, Danone

Christophe GUILLEMAILLE, Credit Manager, MDS

Estelle KELLER, Head of Credit Management, Rexel

Vincent-Bruno LARGER, Secrétaire Général, AFDCC

Éric LATREUILLE, Vice-Président à l'International AFDCC et ex-Credit Manager SGD Pharma

Alban LE DÛ, Directeur Credit Management, Rexel France

Christophe REYNAUD, Credit Manager, BUFAB

Guillaume ROUDEAU, Consultant transformation financière

Florence SALIBA, Directrice Financement et Trésorerie, Danone

Eric SCHERER, Président de l'AFDCC

Romy TOGNON, Responsable de la Trésorerie Groupe et France, Rexel France

Les relecteurs

Cycle Clients : **Éric LATREUILLE**, AFDCC

Cycle Fournisseurs : **Bertrand POUILLOUX**, CNA et Directeur Achat Enedis

Cycle Stocks : **Frédéric PICANO**, Directeur général France B2Wise



Est-ce que la crise COVID-19 a remis le BFR au cœur des priorités de la trésorerie ?

049

Oui



Non



① Start presenting to display the poll results on this slide.

Introduction du Webinar

» Introduction du Webinar

GENÈSE

- *Pour asseoir la Commission BFR, le besoin est apparu de rédiger un cahier technique*

AMBITION

- *Publier un cahier technique apportant les leviers et bonnes pratiques pour aider le trésorier à agir sur le BFR dans son entreprise*
- *Cahier qui s'inscrit dans une période où les entreprises font face à la question cruciale de la liquidité*

PARTENARIAT

- *Cahier rédigé avec le concours des équipes de Redbridge*
- *De nombreux opérationnels des achats, du credit management et de la supply-chain ont également contribué au cahier (citations, témoignages, etc)*



Introduction générale du cahier

» Des concepts théoriques

AVANT-PROPOS 2

INTRODUCTION 4

Présentation de la logique du cahier technique 4

NOTIONS DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT 8

Structure 8

Capital liquide investi pour financer le cycle d'exploitation de l'entreprise 8

Introduction au *Cash Conversion Cycle* (CCC) 10

Approche opérationnelle du BFR par les processus 12

Dépasser les conceptions erronées sur la gestion du BFR 13

Un levier stratégique de création de valeur 14

Conséquence d'une mauvaise gestion du BFR 14

Pourquoi améliorer le BFR ? 15

Les facteurs clés de succès 16

Montée en puissance du trésorier sur les sujets BFR 17

 Fiche focus - Les prévisions de trésorerie... 19

 Fiche focus - Le cadre légal du BFR... 20

1 Cycle Clients
L'Order to Cash : Premier levier d'optimisation du BFR pour le trésorier 21

INTRODUCTION ET DÉFINITION 22

FLOW-CHARTS, ENJEUX, PARTIES PRENANTES ET ACTUALITÉS 23

2 Cycle Fournisseurs
L'Order to Cash : Le Purchase-to-Pay ou le trésorier en héraut de la culture cash 47

INTRODUCTION ET DÉFINITION 48

FLOW-CHARTS, ENJEUX, PARTIES PRENANTES ET ACTUALITÉS 50

3 Cycle Stocks
Le Trésorier comme gardien du temps de conversion du cycle d'exploitation en flux de trésorerie 81

INTRODUCTION ET DÉFINITION 82

FLOW-CHARTS, ENJEUX, PARTIES PRENANTES ET ACTUALITÉS 84

» Une approche opérationnelle par cycle / processus

» TABLE DES MATIÈRES

“TRÉSORIER ET BFR, UN PILOTAGE AU SERVICE DE LA CULTURE CASH”

AVANT-PROPOS	2
INTRODUCTION	4
Présentation de la logique du cahier technique	4
NOTIONS DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	8
Structure	8
Capital liquide investi pour financer le cycle d'exploitation de l'entreprise	8
Introduction au <i>Cash Conversion Cycle</i> (CCC)	10
Approche opérationnelle du BFR par les processus	12
Dépasser les conceptions erronées sur la gestion du BFR	13
Un levier stratégique de création de valeur	14
Conséquence d'une mauvaise gestion du BFR	14
Pourquoi améliorer le BFR ?	15
Les facteurs clés de succès	16
Montée en puissance du trésorier sur les sujets BFR	17
Fiche focus - Les prévisions de trésorerie...	19
Fiche focus - Le cadre légal du BFR...	20
1 Cycle Clients	
L'Order to Cash : Premier levier d'optimisation du BFR pour le trésorier	21
INTRODUCTION ET DÉFINITION	22
FLOW-CHARTS, ENJEUX, PARTIES PRENANTES ET ACTUALITÉS	23
Étape 1 - Vente et contrat	23
Étape 2 - Gestion du risque de crédit	23
Étape 3 - Gestion des commandes	24
Étape 4 - Facturation	24
Étape 5 - Relance et recouvrement	25
Étape 6 - Gestion des litiges et des contentieux	25
Étape 7 - Encaissement et lettrage	26
LES INDICATEURS	27
INTRODUCTION	27
DESCRIPTION DES INDICATEURS	29
INTERACTIONS ENTRE LE CYCLE CLIENTS ET LA TRÉSORERIE	30

» TABLE DES MATIÈRES

BONNES PRATIQUES	32
Étape 1 - Vente et contrat	32
Étape 2 - Gestion du risque de crédit	34
Étape 3 - Gestion des commandes	35
Étape 4 - Facturation	36
Étape 5 - Relance et recouvrement	38
Étape 6 - Gestion des litiges et des contentieux	40
Étape 7 - Encaissement et lettrage	41
Fiche focus - L'assurance-crédit, une solution de gestion du poste clients...	43
Fiche focus - L'affacturage, une solution de financement simple et rapide...	44
Fiche focus - La digitalisation de l'Order to Cash...	46
2 Cycle Fournisseurs	
L'Order to Cash : Le Purchase-to-Pay ou le trésorier en héraut de la culture cash	47
INTRODUCTION ET DÉFINITION	48
FLOW-CHARTS, ENJEUX, PARTIES PRENANTES ET ACTUALITÉS	50
Étape 1 - Planning et stratégie achats	50
Étape 2 - Gestion des contrats	50
Étape 3 - Gestion des besoins et commandes	51
Étape 4 - Suivi, réception et évaluation	51
Étape 5 - Suivi des factures	52
Étape 6 - Gestion des litiges	52
Étape 7 - Paiement	53
LES INDICATEURS	55
INTRODUCTION	55
DESCRIPTION DES INDICATEURS	57
INTERACTION ENTRE LE CYCLE FOURNISSEURS ET LE TRÉSORIER	58
BONNES PRATIQUES	60
Étape 1 - Planning et stratégie achats	60
Étape 2 - Gestion des contrats	62
Étape 3 - Gestion des besoins et commandes	63
Étape 4 - Suivi, réception et évaluation	65
Étape 5 - Suivi des factures	66
Étape 6 - Gestion des litiges	68
Étape 7 - Paiement	69

» TABLE DES MATIÈRES

“TRÉSORIER ET BFR, UN PILOTAGE AU SERVICE DE LA CULTURE CASH”

Fiche focus - La digitalisation du <i>Purchase to Pay</i> , un modèle gagnant-gagnant...	71
Fiche focus - Un programme de renégociation des termes...	72
Fiche focus - L'affacturage inversé collaboratif et l'escompte dynamique...	73
Fiche focus - La monétique, levier insuffisamment développé...	79
3 Cycle Stocks	
Le Trésorier comme gardien du temps de conversion du cycle d'exploitation en flux de trésorerie	81
INTRODUCTION ET DÉFINITION	82
FLOW-CHARTS, ENJEUX, PARTIES PRENANTES ET ACTUALITÉS	84
Étape 1 - Gestion des gammes de produits	84
Étape 2 - Prévision de la demande et planification des opérations	84
Étape 3 - Commandes clients et administration des ventes	85
Étape 4 - Achat et gestion des matières premières	85
Étape 5 - Organisation et exécution de la production	86
Étape 6 - Politique et gestion des stocks de produits finis	86
Étape 7 - Entreposage, logistique et gestion des retours	87
LES INDICATEURS	89
INTRODUCTION	89
DESCRIPTION DES INDICATEURS	91
INTERACTION ENTRE LE CYCLE STOCKS ET LE TRÉSORIER	93
BONNES PRATIQUES	94
Étape 1 - Gestion des gammes de produits	95
Étape 2 - Prévision de la demande et planification des opérations	96
Étape 3 - Commandes clients et administration des ventes	98
Étape 4 - Achat et gestion des matières premières	99
Étape 5 - Organisation et exécution de la production	102
Étape 6 - Politique et gestion des stocks de produits finis	104
Étape 7 - Entreposage, logistique et gestion des retours	106
Fiche focus - Le financement sur stocks, un financement alternatif innovant...	107
Fiche focus - Le financement des stocks, une technique récente...	108

Des fiches techniques

Les prévisions de trésorerie sont largement adoptées par les entreprises, mais manquent toujours de précision et de fiabilité

Introduction

- L'immense majorité des entreprises (94 %) réalise aujourd'hui des prévisions de trésorerie. Le trésorier est quasi systématiquement (dans 98 % des cas) impliqué, sinon responsable de l'élaboration de ce processus clé permettant de piloter pleinement la gestion de la liquidité.
- La fiabilité et l'efficacité des prévisions de trésorerie sont d'autant plus pertinentes en période de crise Covid-19, avec des variations de flux importantes induisant des décisions stratégiques majeures quant à une utilisation optimisée du cash.
- Pourtant, 80 % des entreprises déclaraient début 2020 ne pas être pleinement satisfaites par la qualité des processus et outils de prévisions de trésorerie.

Établissement des prévisions

Méthode directe

- Donne une vision court à moyen terme en se basant sur les encaissements et décaissements.
- Éclaire le trésorier dans son processus décisionnel de placements et de financements.
- Permet d'arbitrer sur les priorités lorsque l'accès à la liquidité est tendu, notamment en période de crise.

Méthode indirecte

- Donne une vision moyen à long terme en se basant sur des variations bilanciales traduites dans un tableau de flux de trésorerie.
- Requiert des règles de gestion.
- Éclaire la Direction Financière sur les atterrissages fin d'année (dette nette et résultat).
- Permet de suivre les variations et indicateurs BFR.

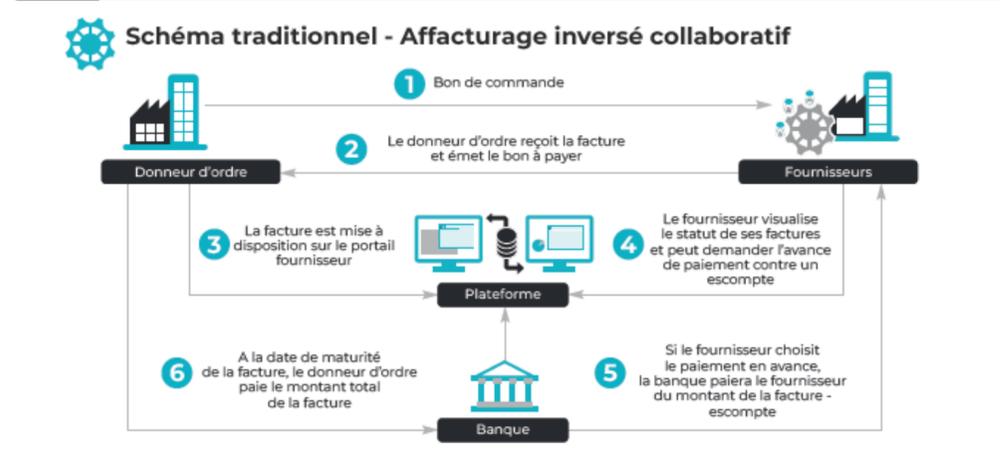
Cinq principaux axes d'amélioration identifiés

- Qualité de la donnée à traiter : requiert l'établissement de processus, la fiabilisation des indicateurs et l'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée.
- Coopération entre les équipes contributrices : dans 78 % des cas, le trésorier élabore les prévisions de trésorerie aux côtés d'autres départements. La communication est trop souvent sous-optimale et les enjeux cash mal compris.
- Fiabilité de l'outil de prévision : près de 50 % des entreprises utilisent Excel pour leurs prévisions de trésorerie, le marché des éditeurs étant mature sur ce sujet.
- Attention portée par le top management à la prévision : elle doit être présentée comme garante contre le risque de liquidité et les indicateurs clés les plus pertinents doivent faire l'objet d'un suivi.
- Savoir-faire des collaborateurs : la formation et la montée en compétences des parties prenantes sont sous-estimées et mettent à risque la qualité de la prévision.

Intelligence artificielle et prévisions de trésorerie

- La phase de PoC (Proof of Concept) et PoV (Proof of Value) quant à l'application de l'IA aux prévisions de trésorerie a mis en évidence une amélioration systématique et significative de la précision des projections.
- L'augmentation exponentielle des données à traiter peut être un risque pour l'entreprise qui ne saurait fiabiliser son jeu de données et une opportunité pour celle qui saurait valoriser plus de granularité d'information et, in fine, plus de finesse dans ses prévisions, soit une meilleure gestion du BFR.
- La Covid-19 a souligné les limites du modèle de prévisions uniquement basé sur l'historique lorsque les algorithmes se montrent partiellement résilients aux crises.

L'affacturage inversé collaboratif et l'escompte dynamique au service de la relation fournisseur durable et responsable



Les principaux avantages

Pour le donneur d'ordre

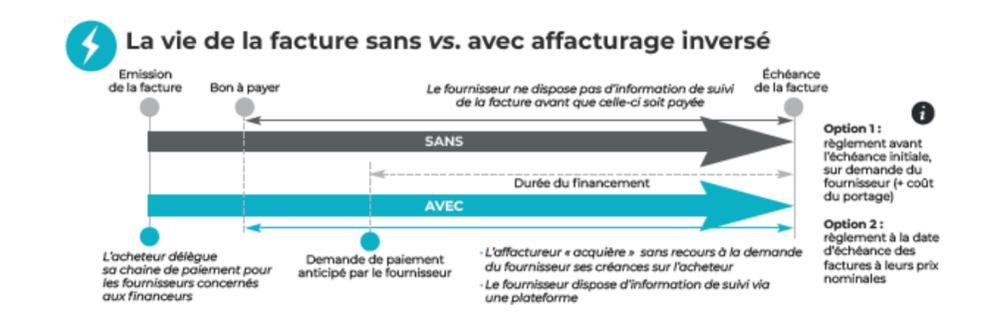
- Pérenniser la relation fournisseur en leur donnant accès à une solution alternative de financement
- Promouvoir les achats responsables et inciter les fournisseurs à mettre en œuvre une démarche RSE
- Disposer d'un outil pour améliorer la marge brute / EBITDA tout en sécurisant le BFR

Pour le fournisseur

- Accéder à une source de financement compétitive (plus compétitive que l'affacturage) en bénéficiant de la note de crédit plus favorable de son grand donneur d'ordre
- Libérer du fonds de roulement et optimiser le pilotage de la liquidité par une visibilité accrue des paiements et des factures (avec comme direct conséquence la baisse du coût de l'assurance crédit)

Pour le financeur

- Consolider la relation avec ses clients actuels sur un produit quasi sans risque car adossé à la note de crédit du donneur d'ordre
- Développer la base client à l'international en finançant les fournisseurs de son client grand donneur d'ordre



PROBLÉMATIQUES ABORDÉES :

- Les prévisions de trésorerie sont largement adoptées par les entreprises, mais manquent toujours de précision et de fiabilité
- Le cadre légal du BFR
- L'assurance-crédit, une solution de gestion du poste clients qui protège les entreprises contre le risque d'impayé
- L'affacturage, une solution de financement simple et rapide pour optimiser la liquidité du poste clients
- La digitalisation de l'Order to Cash au service d'une meilleure expérience client
- La digitalisation du Purchase to Pay, un modèle gagnant-gagnant pour entreprises et fournisseurs
- Un programme de renégociation des termes renforce la relation fournisseurs et améliore le DPO
- L'affacturage inversé collaboratif et l'escompte dynamique au service de la relation fournisseur durable et responsable
- La monétique, levier insuffisamment développé malgré des enjeux d'optimisation du BFR considérables
- Le financement sur stocks, un financement alternatif innovant de monétisation des stocks
- Le financement des stocks, une technique récente dont se sont emparées des Fintechs

» Les enjeux actuels du pilotage du cash



01

COVID-19

La crise de la COVID-19 a augmenté significativement le niveau d'endettement des entreprises. La gestion du cash est prioritaire à l'heure où il faut aussi financer le retour à la croissance, dans un contexte de fortes difficultés d'approvisionnement.



02

NOTATION DE CREDIT

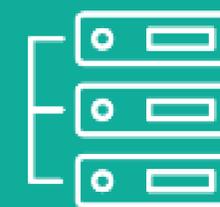
La facture COVID-19 pèse dans les bilans des entreprises. Le risque de solvabilité est accru. La dégradation des profils de crédit et les tensions sur les marchés de financement impactent les capacités d'endettement.



03

ESG

L'appétit des prêteurs et investisseurs obligataires pour des financements adossés ESG grandit toujours. Par ailleurs, le régulateur européen pousse les investisseurs à intégrer les critères ESG dans les portefeuilles. Renforcer la transparence et performance ESG dans la supply-chain est un levier de création de valeur.



04

DIGITAL & DATA

La digitalisation est un levier de performance majeur pour accélérer le flux cash à travers la supply-chain. La donnée fournit une visibilité en temps réel pour tracer les flux physiques et le flux cash. Elles offrent l'opportunité de monétiser les actifs financiers, rassurer les partenaires et suivre les critères ESG.

Les grands cycles du Cahier



» Le cycle clients ou l'Order to Cash

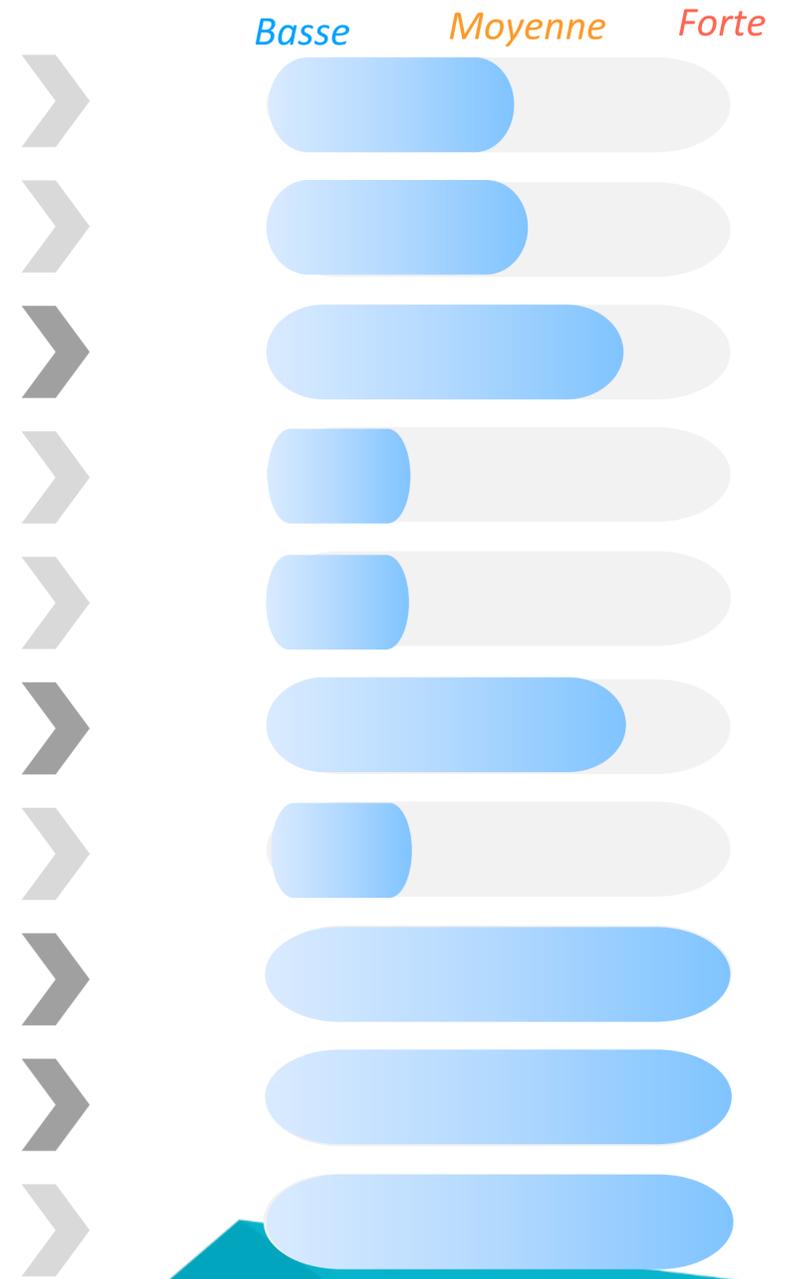
LES LEVIERS

- 01 Vente et contrat
- 02 Gestion du risque de crédit
- 03 Gestion des commandes
- 04 Facturation
- 05 Relance et recouvrement
- 06 Gestion des litiges et contentieux
- 07 Encaissement et lettrage

LES BONNES PRATIQUES

- ✓ Centraliser la gestion des contrats et CGV
- ✓ Aligner les termes et conditions de paiement
- ✓ Revoir la politique de gestion du risque client
- ✓ S'assurer de la rapidité et de la qualité de la facturation
- ✓ Digitaliser le processus de commande / facturation
- ✓ Automatiser le processus de recouvrement (IA)
- ✓ Éliminer les causes profondes des litiges
- ✓ Optimiser les moyens de paiement (RTP, monétique, etc)
- ✓ Implémenter une structure « Collections on behalf of »
- ✓ Financer les créances : affacturage, titrisation

L'IMPLICATION DU TRÉSORIER





» Le cycle fournisseurs ou *Procure to Pay*

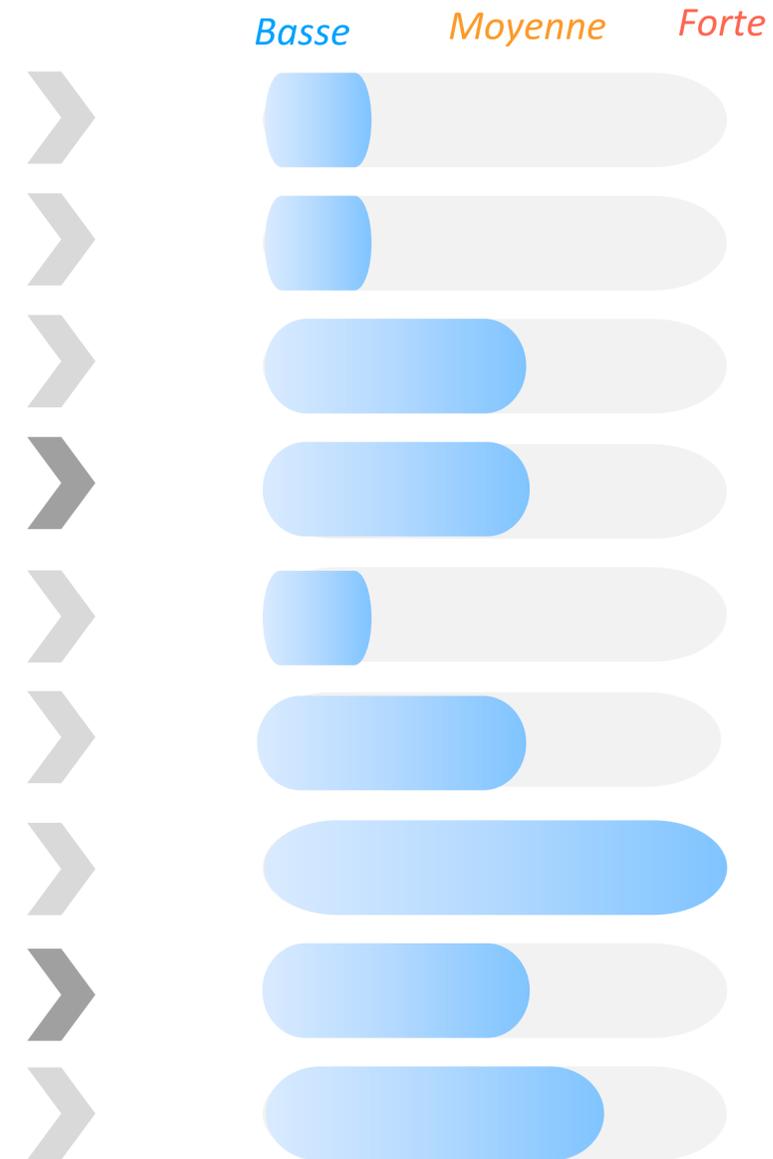
LES LEVIERS

- 01 *Planning et stratégie achats*
- 02 *Gestion des contrats*
- 03 *Gestion des besoins et commandes*
- 04 *Suivi, réception et évaluation*
- 05 *Suivi des factures*
- 06 *Gestion des litiges*
- 07 *Paiement*

LES BONNES PRATIQUES

- ✓ Définir une stratégie d'achat par catégorie de dépenses
- ✓ Globaliser les achats
- ✓ Renégocier et aligner les termes de paiement fournisseurs
- ✓ Gérer le risque fournisseur (financier, ESG, opérationnel)
- ✓ Digitaliser le processus transactionnel Achat
- ✓ Respecter la loi LME
- ✓ Mettre en place une structure « Payment on behalf of »
- ✓ Mettre en place un programme Supply Chain Finance
- ✓ Prévenir les fraudes

L'IMPLICATION DU TRÉSORIER





» Le cycle Stocks

LES LEVIERS

01 Gestion des gammes de produits

02 Prévion de la demande et planification des opérations

03 Commandes clients et administration des ventes

04 Achat et gestion des matières premières

05 Organisation et exécution de la production

06 Politique et gestion des stocks de produits finis

07 Entreposage, logistique et gestion des retours

LES BONNES PRATIQUES

✓ Aligner la contribution des portefeuilles produits

✓ Revoir les modèles de prévisions de la demande

✓ Challenger les méthodes et paramètres de réapprovisionnement (point de commande, leadtimes)

✓ Revoir les niveaux de stock de sécurité

✓ Digitaliser le processus ADV

✓ Obtenir de la visibilité et de la transparence sur le cycle cash to cash (data-driven technology, cash forecasting)

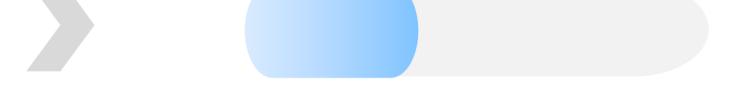
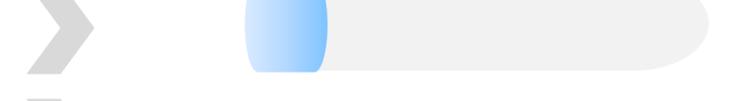
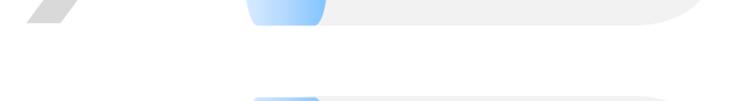
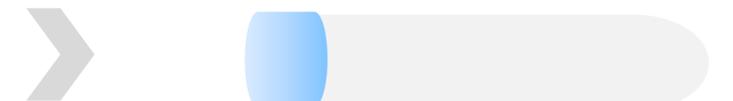
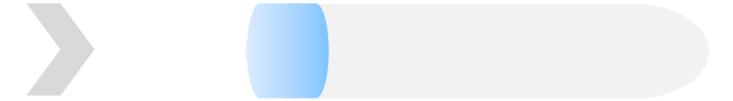
✓ Déterminer et suivre le coût du capital des stocks

✓ Etudier l'opportunité de financer les stocks

✓ Promouvoir l'ESG dans la supply-chain

L'IMPLICATION DU TRÉSORIER

Basse Moyenne Forte



» Avant la transition vers le business case Sanofi : Parmi ces potentielles initiatives d'optimisation du BFR, quels sont les trois principaux leviers que vous avez activé dans votre organisation ?

- Sponsorship Direction Générale (indicateurs, objectifs, communication, etc)
- Bonus indexé sur des indicateurs cash
- Mettre en place un organe de gouvernance dédié ouvert aux autres fonctions (Comité Cash)
- Créer une fonction dédiée à la gestion du BFR en interne
- Digitalisation des processus BFR (plateforme P2P & OTC)
- Automatisation du recouvrement client
- S'appuyer sur les données pour avoir de la visibilité sur le cycle cash
- Politique de crédit client et achats fournisseurs
- Financement du poste client
- Supply Chain Finance
- Alignement des termes de paiement fournisseurs / clients dans toute l'organisation



**Avant la transition vers le business case Sanofi :
Parmi ces potentielles initiatives d'optimisation
du BFR, quels sont les trois principaux leviers
que vous avez activé dans votre organisation ?**
(1/3)

038

Sponsorship Direction Générale (indicateurs, objectifs,
communication, etc)



Bonus indexé sur des indicateurs cash



Mettre en place un organe de gouvernance dédié ouvert aux
autres fonctions (Comité Cash)



Créer une fonction dédiée à la gestion du BFR en interne



Digitalisation des processus BFR (plateforme P2P & OTC)



Automatisation du recouvrement client



S'appuyer sur les données pour avoir de la visibilité sur le cycle
cash



Politique de crédit client et achats fournisseurs



Financement du poste client



Supply Chain Finance



Alignement des termes de paiement fournisseurs / clients dans
toute l'organisation



① Start presenting to display the poll results on this slide.

Retour d'expérience avec Sanofi

» Retour d'expérience avec Sanofi



Philippe ALIX

International Treasury Director



Sandrine JEHLE

Head of working capital
optimization & credit risk
management

» Diffusion

- Le cahier est gratuit pour les adhérents, téléchargeable sur le site de l'AFTE en se connectant dans leur espace
- Pour les non-adhérents, commande du cahier sur le site de l'AFTE

