

# De la culture cash aux bonnes pratiques de gestion du BFR

Intervention de David Brault – Directeur associé, Objectif Cash



# » Intervenant : M. David Brault – Associé Objectif Cash

## OBJECTIF CASH : SPÉCIALISTE DU MANAGEMENT DE TRANSITION

**+ 15**

ANNÉES D'EXPÉRIENCE

**+ 550**

MISSIONS RÉALISÉES

**+ 40**

PAYS

**+ 30000**

DÉCIDEURS DANS LE RÉSEAU

### ■ Exemples de missions

- Cash marathon, rattrapage de DSO dégradées
- Mise en place de reporting et de prévisions sur le cash
- Mise en place de cash pooling
- Sélection et déploiement de TMS
- Recherche et négociation de financements / Préparation d'opérations de marché
- Installation, déploiement, migration ERP
- Missions relais en Direction Financière
- Contrôle de gestion / Suivi de la performance
- Centres de Services Partagés
- Spin off / Carve out
- Crises de trésorerie / Restructuring

## Synopsis

Diffusion de la culture cash dans l'entreprise, le trésorier a-t-il un rôle clé ? Quelles sont les actions à mettre en place selon la situation de votre entreprise ?



## » Qu'est ce que la culture cash ?

- **La « Culture Cash » est :**
  - Un état d'esprit et des comportements
  - Des modes opératoires associés
- **La « Culture Cash » permet :**
  - Une meilleure indépendance vis-à-vis des banques ou établissements financiers
  - D'avoir les moyens (financiers) de ses actions



## » Quels types d'actions sont à mener ?

- La « Culture Cash s'initie par une culture de l'effort dans des actions simples :
  - Suivre sa DSO à la semaine,
  - Suivre les stocks,
  - Renégocier les termes avec ses fournisseurs ...
  - Mettre en place des prévisions de trésorerie et des reportings
  
- Et cela également des capacités d'écoute :
  - Ne pas « freiner » les ventes en ayant une politique de crédit client en décalage par rapport à l'écosystème
  - Ne pas « rater » des ventes en cas de gestion des stocks au plus juste et risque des ruptures



## » Quels écueils pour éviter la mauvaise approche ?

- Se limiter à la formalisation d'un manuel de procédures, de mettre en place des KPIs
- Ne pas avoir le support des actionnaires / du management
- Se limiter à la « culture » sans « les actions mises en place et de leurs résultats effectifs »



## » Le trésorier a-t-il un rôle clé?

Sortir de sa zone de confort pour devenir Business Partner

- Le trésorier doit devenir acteur en :
  - Participant à l'effort collectif
  - Participant à la mesure des actions (alertes du management)
- Participe au travail indispensable de pédagogie => on peut avoir une DAF constituée principalement de comptables ou de contrôleurs de gestion qui soient focalisés sur l'Ebitda et pas assez sur la transformation de l'Ebitda en cash (le ratio clé)





## » Bien identifier les interlocuteurs ? Les sponsors ?

### ■ Les interlocuteurs clés dans la diffusion de la culture cash sont :

- le Trésorier, Cash manager
- Le Credit Manager en fonction des organisations
- Le Contrôle de gestion
- Les services Achats et commerciaux

### ■ Les sponsors indispensables :

- Le DAF et DG -





## » Quelques conseils...

Ne pas survendre la « Culture Cash » en interne

Rappeler que cela demande des efforts => de la rigueur, du temps à passer pour regarder/analyser les chiffres et se projeter, de l'écoute (avec les opérationnels) et aussi d'accepter que l'on ne réussisse pas tout tout de suite => être patients ...

La culture Cash => surtout les résultats CASH, ne peuvent s'envisager à moyen terme / dans la durée sans une modification des incentives ; qu'une part du bonus des managers soit lié à l'atteinte d'objectifs chiffrés (et réalistes) sur le BFR ou le free cashflow



Association Française des  
Trésoriers d'Entreprise

# De la culture cash aux bonnes pratiques de gestion du BFR

Interventions de Sandrine Jehle & Cédric Dondain



# » Introduction

## 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)*





# » 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

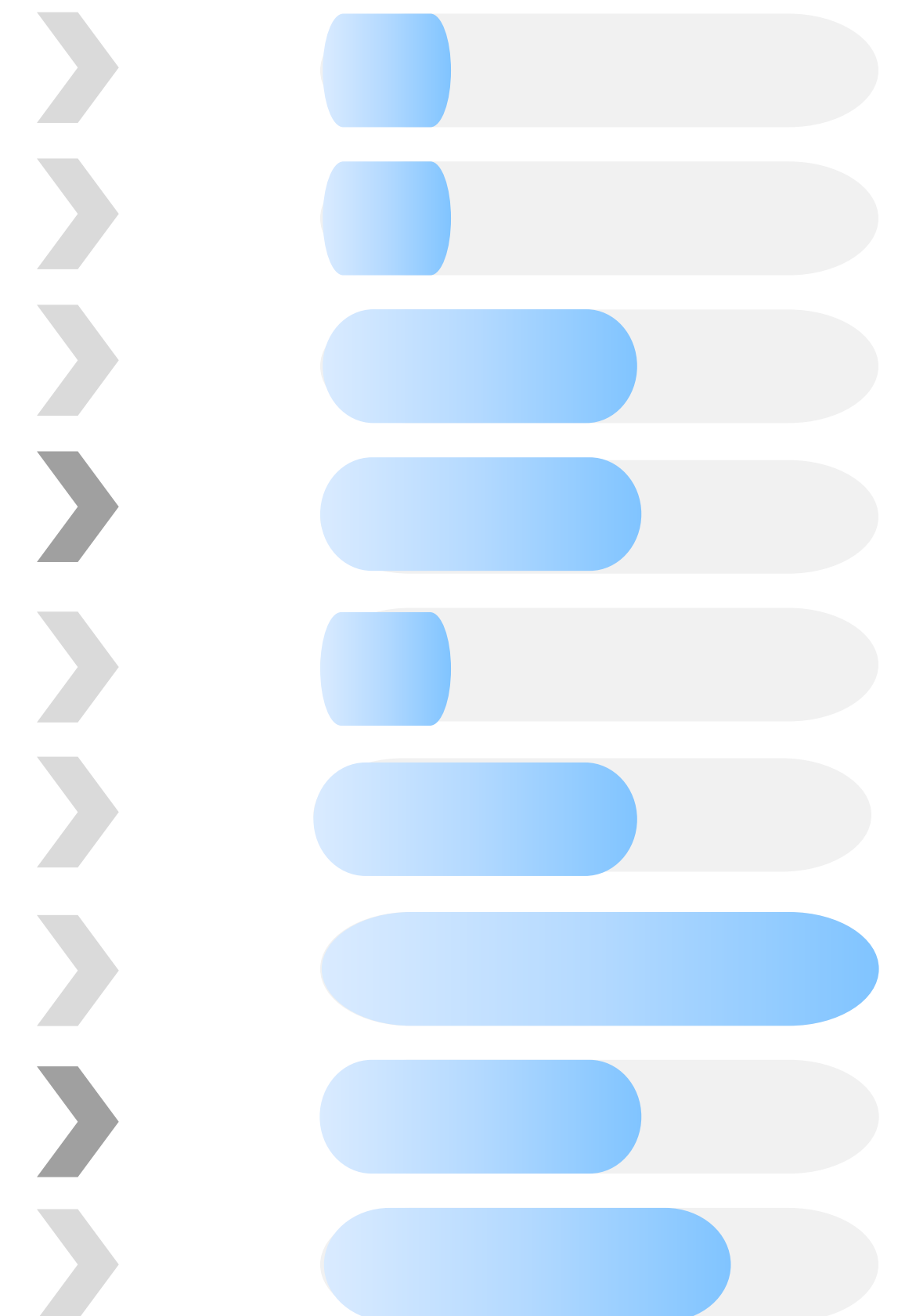
✓ Mettre en place une structure « Payment on behalf of »

✓ Mettre en place un programme Supply Chain Finance

✓ Prévenir les fraudes

## L'IMPLICATION DU TRÉSORIER

Basse Moyenne Forte





# » Le cycle clients ou l'Order to Cash

## LES LEVIERS

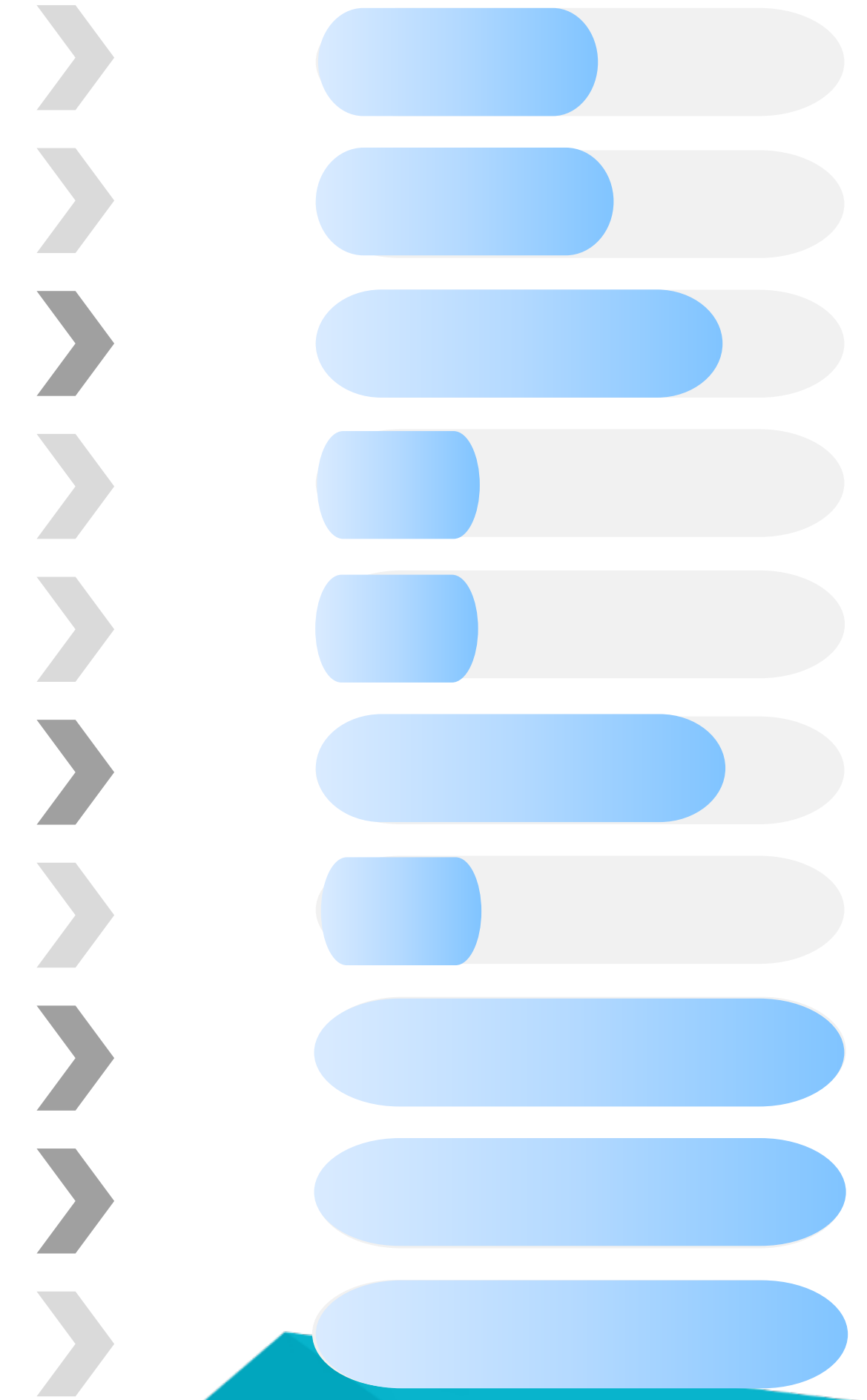
- 01 Vente et contrat
- 02 Gestion du risque de crédit
- 03 Gestion des commandes
- 04 Facturation
- 05 Relance et recouvrement
- 06 Gestion des litiges et contentieux
- 07 Encaissement et lettrage

## 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 (Effet, monétique, etc)
- ✓ Implémenter une structure « Collections on behalf of »
- ✓ Financer les créances : affacturage, titrisation

## L'IMPLICATION DU TRÉSORIER

Basse Moyenne Forte







# » 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/platforme, flash sales

✓ Digitaliser le processus ADV

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

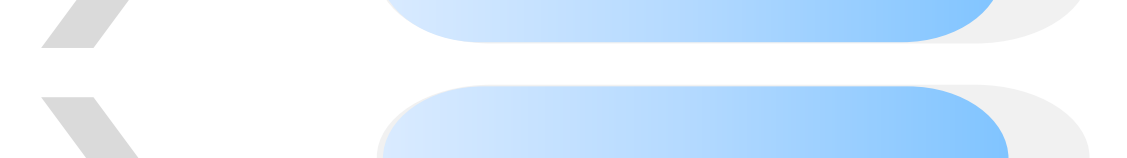
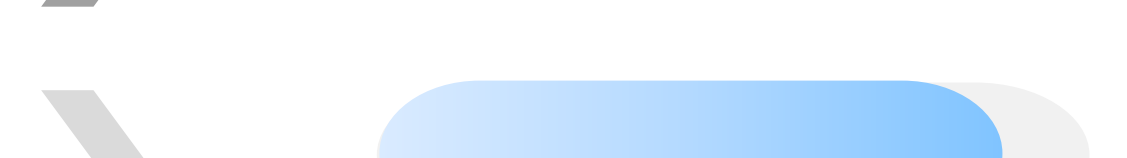
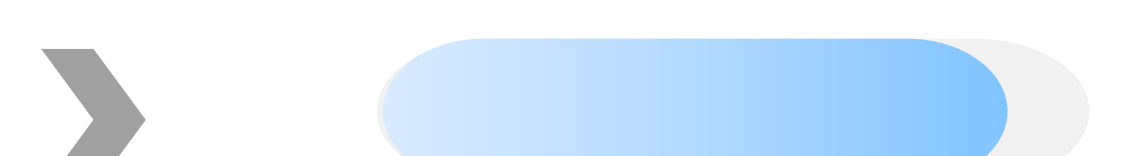
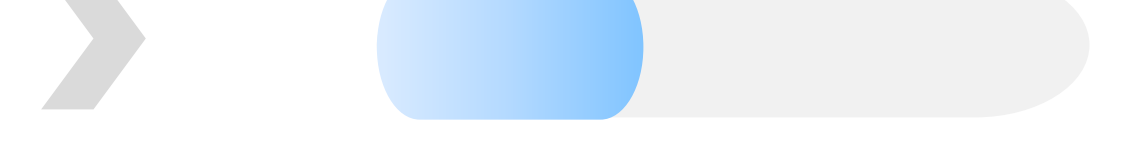
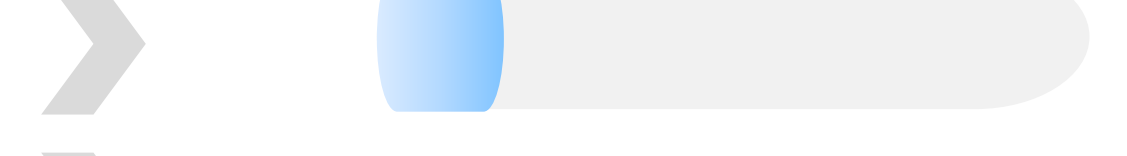
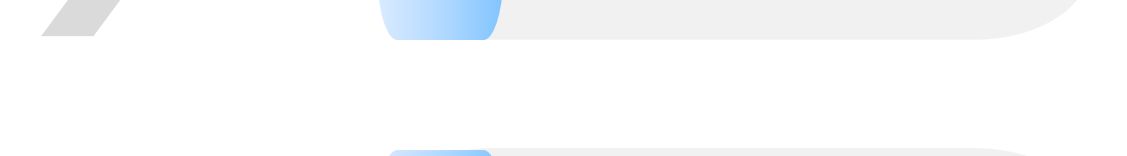
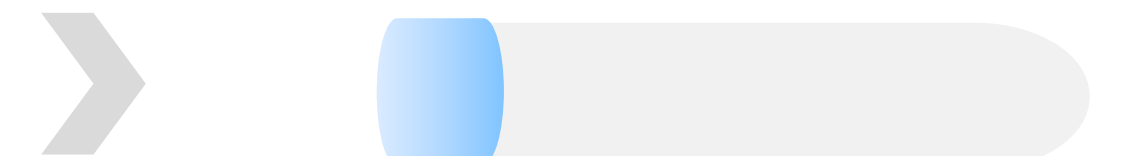
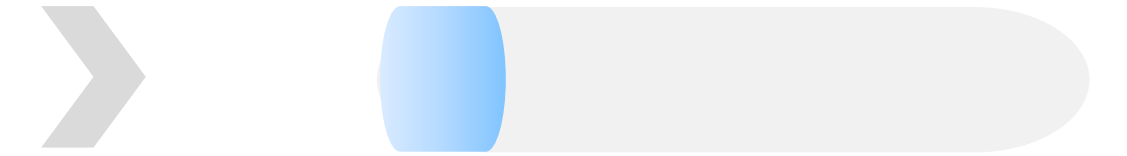
✓ Déterminer et suivre le coût du capital des stocks

✓ Etudier l'opportunité de financer les stocks

✓ Promouvoir l'ESG dans la supply-chain

## L'IMPLICATION DU TRÉSORIER

Basse Moyenne Forte





## » Quick wins

### P2P :

- Encourager les opérationnels à transmettre rapidement les factures fournisseur à la comptabilité / ouvrir une boîte aux lettres électronique générique pour réceptionner les factures
- Démarrer les délais de paiement fournisseur à partir de la date de réception de facture

### O2C :

- Changer de méthode d'encaissement (par ex: virement au lieu de chèque en devise)
- Mettre en place une relance automatique pour certains clients (quelques jours **avant** échéance de la facture)
- Animer le Comité Crédit trimestriel (avec Compta client, ADV, Commerciaux...)
- Parler CA encaissé





## » Quick wins

### Stocks :

- Sensibilisation sur la taille des lots achetés / vendus
- Localisation des stocks dans des pays à taux faibles
- Sensibilisation au VMI
  
- **Thème pour Prochain atelier pour Commission BFR à la rentrée?**

### RAPPEL :

- **Cahier Technique téléchargeable pour les adhérents AFTE sur le site**

**afte**

Association Française des  
Trésoriers d'Entreprise