### **Commission BFR**

Présentation du cahier technique BFR



Modérateur I Cédric Dondain

Trésorier international et credit manager, Servier Monde Vice-président de la commission « BFR et optimisation du cash »



Modératrice | Maud Duchet Credit manager, Interparfums Présidente de la commission « BFR et optimisation du cash »



Invité l Nicolas Boulay
Director treasury advisory, Redbridge DTA



Invitée l Iris Rousselière Head of treasury and transformation, Redbridge DTA





# Cahier technique du BFR





### 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

# Introduction du cahier

une approche théorique au service de l'opérationnel





### Le Covid-19 déclencheur du besoin

### **L'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)





# 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

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
Z 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 processus



	TABLE DES MATIÈRES	
	BONNES PRATIQUES	32
	Étape 1 - Vente et contrat	32
	Étape 2 - <b>Gestion du risque de crédit</b> Étape 3 - <b>Gestion des commandes</b>	34 35
	Étape 4 - Facturation	36
	Étape 5 - Relance et recouvrement	38
١	Étape 6 - Gestion des litiges et des contentieux	40
	Étape 7 - Encaissement et lettrage	41
١	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 Étape 5 - Suivi des factures	51 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 Étape 4 - Suivi, réception et évaluation	63 65
	Étape 5 - Suivi des factures	66
	Étape 6 - Gestion des litiges	68
	Étape 7 - Paiement	69
	Juin 2021 MCAHIERS TECHNIQ	JES out <mark>af</mark> T



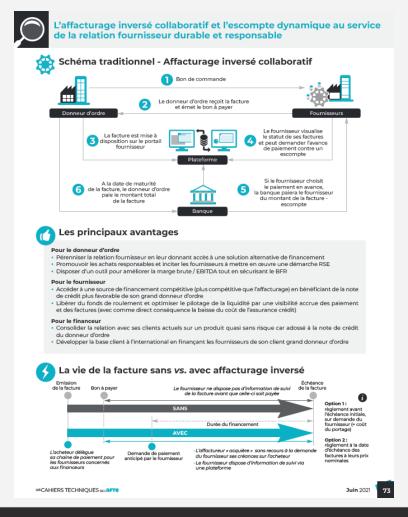
www.afte.com





### Des fiches techniques









# les enjeux actuels du pilotage cash



#### 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.



### 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.



#### **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.



#### **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 dernières tendances marché

### 1. Sociétés « cash riches »

- Investissement dans la supply chain
  - Dynamic discounting
  - Escomptes
  - Prêt fournisseurs
  - Stocks de produits « essentiels »
  - Rachat de la supply chain
- Investissement en ESG
- Investissement en innovation et projet interne
- Remontée aux actionnaires

### 2. Sociétés « cash pauvres »

- Pilotage au forecast
  - Monitoring constant du poste client
  - Les achats sont mis sous la tutelle du trésorier
  - Monitoring stock et activités ventes par la trésorerie
  - Monitoring hebdomadaire du cycle de conversion du cash
  - Besoin de renforcer le soutien bancaire
  - Remboursement du PGE
- Factoring/supply chain funding program
- Titrisation (<u>stocks</u>, assets, etc)





## Les prévisions de trésorerie: l'extrait P19

#### 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 sousestimées 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. Source : étude « Prévisions de trésorerie », Redbridge, Février 2020





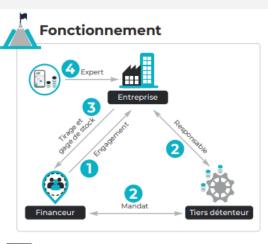
# La titrisation: financement des stocks p107

gage

Pacte commissoire

Droit de rétention réel

seule ou d'un pool bancaire



- Le prêteur créancier met en place une ligne de financement proportionnelle à l'encours client en disposant d'une garantie efficace (gage de stock).
- Le tiers détenteur est mandaté par le créancier pour contrôler le stock gagé et organiser la
- L'emprunteur émet des demandes de financement (tirages) et suit son stock.
- L'expert valorise le stock, propose un montage optimisé (avec ou sans dépossession) et réalise une analyse dynamique des stocks (taux de rotation, obsolescence préconisation taux de



#### **Avantages**

Sûreté réelle

- Vient en complément d'autres solutions de financement de la croissance.
- Préserve la trésorerie existante de l'entreprise.

Gage avec dépossession

Publicité locale par panneaux sur les locaux affectés au

Stocks gagés individualisés dans une zone dédiée

Tous types de crédits définis dans l'acte constitutif

Contrats sous seing privé au bénéfice d'une banque

 L'exécution pour le créancier est rapide (garantie) rapidement exploitable).

#### Gage sans dépossession

- Publicité effectuée au greffe du tribunal de commerce du siège de l'entreprise
- Pacte commissoire
- Droit de rétention « fictif »
- Stocks gagés répartis sur l'ensemble de l'entreprise
- Tous types de crédits définis dans l'acte constitutif
- Contrat sous seing privé au bénéfice d'une banque seule ou d'un pool bancaire
- Sûreté réelle

#### Contexte

- Gage pour garantir une ligne d'encours client non couverte pas l'assurance crédit.
- · Levier de financement pour les sociétés en BtoC.
- Un financement ponctuel plus souple que l'affacturage.

#### Modalités

- · Le principe du financement sur stock est simple : une partie du stock est mobilisée afin de servir de garantie aux investisseurs. On parle de mobilisation ou de gage stock.
- Il peut venir en parallèle ou en complément d'un autre mode de financement (affacturage, ligne court terme), car il permet d'augmenter le financement disponible pour l'entreprise du fait de la garantie supplémentaire apportée par le stock.
- Les denrées périssables ne peuvent pas être retenues dans le dispositif.
- Le gage de stock représente environ 10 % du marché de l'affacturage.