

JUIN 2012

Quels sont vos enjeux en matière de *Cash Management* ?

Sondage Grant Thornton - EFE



Introduction

Les crises successives de ces dernières années ont considérablement marqué le tissu économique et fait évoluer le *management* des entreprises en leur imposant de nouvelles priorités.

Historiquement, l'entrepreneur s'est toujours concentré sur des objectifs de marge, de maîtrise des coûts liés au service de la stratégie et à l'ambition de la croissance. Mais depuis la précédente crise, cette ambition de croissance s'est alliée à une stratégie de maîtrise du *Cash*, devenue, dans le contexte actuel, un impératif de bonne gestion.

L'actualité économique et financière engendre une inquiétude généralisée. La crise de la dette, la notation de l'Etat français, le ratio de solvabilité bancaire Bâle III sont, entre autres, des facteurs qui ont progressivement amené une réduction de l'accès au financement, mais également à la limitation des encours financés.

Définir un projet de *Cash Management* au sein de l'entreprise, c'est répondre aux nouveaux impératifs de trésorerie au service de la stratégie de croissance. Un tel projet cible l'amélioration constante de la gestion du Besoin en Fonds de Roulement et la productivité, par la mise en place de leviers d'optimisation, sur l'ensemble des fonctions présentes dans l'entreprise.

Pour mesurer et maîtriser les enjeux liés au *Cash*, il convient d'avoir un regard permanent et prévoyant sur le niveau de liquidité global de l'entreprise. Cette vue d'ensemble des dérives passe par l'établissement d'un prévisionnel de trésorerie à court terme, qui doit permettre de fixer et de suivre les principaux axes d'amélioration du Besoin en Fonds de Roulement.

Mais la définition du *Cash Management* repose sur une transversalité du thème *Cash* au sein de l'entreprise. Ainsi, cette approche permet d'identifier les sources de gains, de découvrir les leviers d'optimisation et de définir les moyens d'action.

Il a été constaté que les entreprises ayant investi sur l'identification des leviers ont eu, à court terme, une plus grande latitude pour se prémunir face à la volatilité de leurs financements et une meilleure aptitude à déployer un *leadership* culturel sur le *Cash* avec leurs équipes.

Nos experts accompagnent les organisations dynamiques tant sur le Conseil que sur les aspects opérationnels afin de leur garantir, pour tout projet de *Cash Management*, une assistance adaptée, permettant d'augmenter les encaissements, piloter les décaissements, optimiser la gestion des stocks et œuvrer sur le financement d'exploitation pour un seul objectif : agir sur la performance du *Cash* des entreprises.

S'appuyant sur les expertises complémentaires de ses collaborateurs, Grant Thornton confirme son positionnement de cabinet pluridisciplinaire, pour anticiper, développer, optimiser et répondre ainsi de manière pragmatique et efficace aux impératifs d'amélioration de trésorerie, de rentabilité et de résistance aux risques.

Carl Civadiée,

Responsable de l'offre BFR et *Cash Management*

Sommaire et Glossaire

Introduction

Synthèse 4

Méthodologie et Structure de l'échantillon 7

Thème 1 : La politique de crédit client 9

Thème 2 : La notation de l'entreprise 12

Thème 3 : La politique de *Cash Management* 14

Thème 4 : La mesure de la Performance 18

Thème 5 : Les composantes du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) 20

Thème 6 : Les composantes *Cash* 25

Glossaire

BFR - Besoin en Fonds de Roulement

C'est le besoin (ou la ressource) de financement lié à l'exploitation de l'entreprise.

Ses composantes principales sont les suivantes :

- **A l'actif**, les stocks, comptes clients, avances et acomptes versés ainsi que les actifs hors exploitation,
- **Au passif**, les dettes fournisseurs, avances et acomptes reçus ainsi que les passifs hors exploitation.

Cash Pooling

Le *cash pooling* physique consiste à effectuer un transfert physique de fonds, par exemple entre les comptes des filiales et un compte centralisateur appartenant à la maison mère (pivot). Cette technique permet de concentrer physiquement et automatiquement en un point unique, tous les soldes créditeurs et débiteurs d'un groupe de sociétés et par conséquent, l'ensemble des liquidités disponibles d'un groupe.

Reverse Factoring

Le *reverse factoring* est un contrat d'affacturage inversé, il met en relation trois acteurs : le client (donneur d'ordres), le fournisseur et la société d'affacturage. A l'inverse du contrat d'affacturage classique souscrit par le fournisseur, le *reverse factoring* est contracté par le client (acheteur unique) auprès d'une société d'affacturage. Ce contrat va permettre au client de proposer à ses fournisseurs un paiement comptant contre un escompte et d'obtenir des délais de paiement.

Loi Dailly

Cadre particulier de mobilisation de créances professionnelles issu de la loi du 2 janvier 1981 qui permet une cession ou un nantissement de créances effectué en vue de garantir une opération de crédit. L'opération ne peut être réalisée qu'au profit d'un établissement de crédit, le cédant (personne morale dans le cadre de son activité professionnelle) étant le bénéficiaire du crédit octroyé.

Synthèse

L'organisation financière

Si le Directeur Financier et Administratif est une fonction évidente au sein de l'entreprise, nous soulignerons la faible présence de *Credit Managers* (14 %) et *Cash Managers* (16 %) au sein des structures ayant répondu à notre sondage.

Sur l'ensemble de l'échantillon considéré par segmentation du chiffre d'affaires (les entreprises de moins de 50 millions d'euros à plus de 500 millions d'euros), les fonctions de *Cash Managers* et *Credit Managers* sont majoritairement représentées au sein des structures dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions d'euros.

La sensibilité de la fonction Finance aux aspects *Cash* touche également les PME dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros qui recensent, sur une plus faible proportion, les fonctions de *Cash Managers* et *Credit Managers*.

Thème 1 : La politique de crédit client

A parts égales, l'outil d'informations financières n'est pas systématiquement en place dans les entreprises. Il est important de constater que 62 % des entreprises n'ayant pas d'outil d'informations sur la santé financière de leurs clients et fournisseurs, sont celles représentant moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires.

En l'absence d'outil, ces dernières se focalisent sur le chiffre d'affaires potentiellement réalisable (60 %) et sur les impayés (71 %), alors que les retards de paiement pénalisent fortement la rentabilité d'une relation commerciale.

Sur la base des informations obtenues grâce à l'outil en place, l'analyse financière est réalisée pour 87 % des cas sur des éléments traditionnels tels que l'équilibre financier et la rentabilité d'exploitation. L'analyse des indicateurs de trésorerie vient au troisième rang en termes de priorité.

La restitution des analyses financières est régulièrement diffusée dans une large proportion à la Direction Générale et au Directeur Financier, mais également aux fonctions commerciales pour ce qui concerne les entreprises de moins de 50 millions d'euros, alors que la fonction commerciale n'est formée à l'approche financière de manière systématique que dans 38 % des cas.

Dans les structures de plus de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires, seul le binôme *Cash Manager* et Trésorier (accompagné du Contrôle de gestion) sont les principaux destinataires des analyses, configuration qui s'avère être la meilleure pour l'appréhension du risque de contrepartie sur le *Cash* et sur la marge.

Synthèse

Thème 2 : La notation de l'entreprise

Les défauts de paiement et la situation juridique de l'entreprise sont bien connus comme étant les principaux critères de notation de l'entreprise.

En revanche, pour 28 % du panel, la date de création de l'entreprise est jugée comme n'étant pas significative et peu significative pour 36 % des sondés, alors même que la défaillance des entreprises intervient au cours des quatre premières années d'activité en moyenne.

Thème 3 : La politique de Cash Management

La maîtrise du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) est considérée comme une opportunité d'accroissement des liquidités (54 %) mais également comme un objectif à partager par toute l'entreprise.

Parallèlement, les leviers de génération de *Cash* les plus considérés restent l'endettement et la levée de fonds. Les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 100 millions d'euros ont une forte propension à solliciter le recours à l'emprunt (73 %) et également l'actionnariat (89 %). Il convient de souligner que des actions ciblées sur les postes du BFR ont un réel impact *Cash* à court terme.

Ainsi, 54 % de notre échantillon a mis en place une politique de gestion du BFR afin d'anticiper toute réduction de financement et 51 % l'ont réalisé afin de favoriser le développement de l'activité.

Si l'intérêt d'optimiser son BFR est évident, la mise en place de la politique est encore freinée par un manque d'orientation *Cash* dans la culture d'entreprise (43 %) et par voie de conséquence, une mobilisation difficile autour d'un projet axé sur le BFR (26 %).

Le manque d'expertise en interne sur le sujet du BFR concerne les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros, ainsi que celles dont le chiffre d'affaires est supérieur à 250 millions d'euros et illustre l'absence de fonction dédiée au *Cash* telle que le *Cash Manager*.

De manière générale, faute d'expertise et de mobilisation autour du sujet, les organisations considèrent leur performance sur ce point comme insuffisante (performance moyenne : 2,20/4)

Thème 4 : La mesure de la performance

Quand les indicateurs classiques de mesure de la performance tels que l'EBIT ou l'EBITDA sont majoritairement considérés, la performance du BFR vient au troisième rang (28 %) et concerne à parts quasi égales les entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 50 millions d'euros (10 % à 15 % d'entre elles ont un *reporting* dédié).

La mesure de la performance du BFR reste encore réalisée sur des agrégats standards tels que le montant du BFR d'exploitation (BFRE) (80 %), le délai de paiement clients (60 %) et le ratio BFRE / chiffre d'affaires (45 %), alors que des indicateurs de performance doivent également être positionnés à chaque étape clé de chacun des cycles composant le BFR.

La mesure globale de la performance *Cash* doit également passer par la réalisation d'un exercice de prévisions de trésorerie qui, dans 79 % de notre échantillon, est d'ores et déjà mis en œuvre.

Synthèse

Thème 5 : Les composantes du BFR

Sur le **poste clients**, les leviers d'optimisation restent largement focalisés en aval du cycle clients (comptabilité) et la mise en place de *challenges* ou d'objectifs liés au *Cash* sur la partie amont du cycle (fonction commerciale dont l'administration des ventes) semblent encore être des sujets sensibles.

Les **leviers d'optimisation du poste fournisseurs** sont en majorité cantonnés à de bonnes pratiques comptables. Mais, la transversalité des leviers d'optimisation n'est pas aisée du fait d'une décorrélation entre les achats en tant que support au *business* et les achats en tant que premier poste de décaissements. Nous soulignerons la bonne proportion de la gestion des litiges, couplée à la notation des fournisseurs, qui gagnent progressivement l'ensemble des organisations de toutes tailles.

L'optimisation de la **gestion des stocks** par la suppression de références obsolètes (65%), l'utilisation des prévisions de ventes (58 %) et la révision trimestrielle des paramètres d'approvisionnement (32 %) sont trois des bonnes pratiques globalement mises en œuvre par notre échantillon.

En revanche la prise en compte du "taux de service" reste un élément peu considéré (19 %) alors qu'il se doit d'être obligatoirement inclus à la politique d'approvisionnement optimisée.

Thème 6 : Les composantes Cash

Compenser les défauts de la dynamique *Cash* d'une organisation est très souvent l'affaire croisée du partenaire bancaire (33 %) et du Groupe (67 %). Pour autant, les structures indépendantes dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros ont principalement recours au financement d'exploitation (Affacturage et Loi Dailly) qu'elles ont considéré comme complexe à mettre en œuvre pour 23 % d'entre elles.

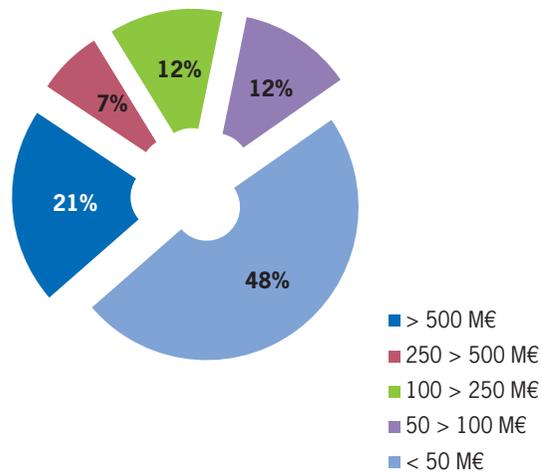
La mise en œuvre d'actions pouvant impacter le niveau du BFR doit comprendre des actions sur la performance et sur les processus.

Si les clés d'amélioration de la performance *Cash* à court terme sont correctement identifiées, les actions sur les processus restent prudentes. En effet, l'optimisation des procédures internes et l'incitation financière peuvent être envisagées, alors que la réorganisation des fonctions reste un projet visiblement sensible.

Le manque d'expertise ralentit considérablement l'optimisation du *Cash* ainsi que la dimension *Cash Management* dans toutes les organisations, alors que se prémunir sur le *Cash* est une priorité lors d'une période économique troublée.

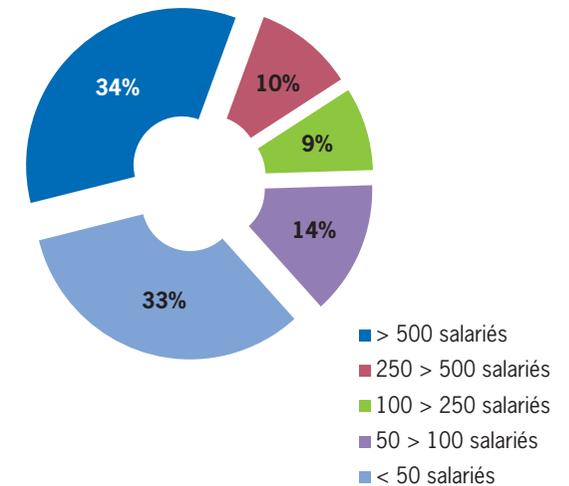
Méthodologie et Structure de l'échantillon

Quel est le niveau de chiffre d'affaires de votre entreprise ?

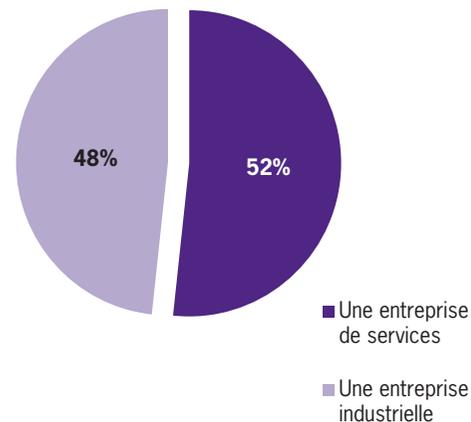


- L'échantillon considéré dans le présent sondage est diversifié en termes de taille d'entreprise. Néanmoins la majorité d'entre elles sont des PME dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros.
- La répartition au niveau de l'activité est quasi égale entre les industries (48%) et les sociétés de services (52%).
- Ce sondage a été réalisé par Grant Thornton auprès d'un échantillon de 200 Directions Financières, d'avril à mai 2012, selon la méthode d'un questionnaire à choix multiples, ce qui explique que certains graphiques représentent des totaux de plus de 100 %.

Quel est l'effectif de votre entreprise ?



Votre entreprise est-elle :



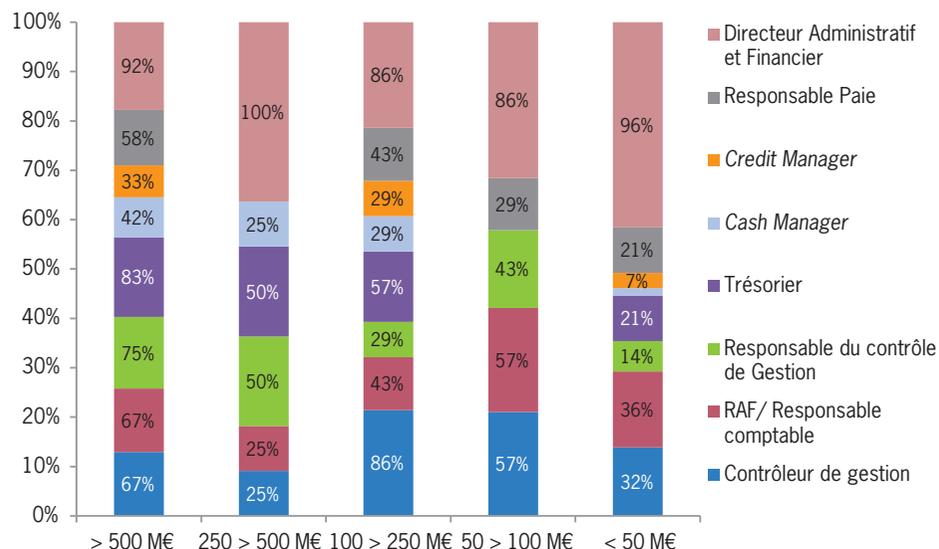
L'organisation de la fonction financière

“ Une fonction dédiée à la gestion du *Cash* est la garantie d'un déploiement transversal de la culture *Cash*, associé à une mesure continue de la performance. Le *Cash Manager* opère au carrefour des métiers qui sont au coeur de l'entreprise. Réel expert à la fois du *cash-in* et du *cash-out*, il doit mettre en œuvre de façon continue l'ensemble des plans d'actions qu'il aura préalablement définis. Pour un déploiement optimisé, le *Cash Management* doit bénéficier d'un réel appui de la Direction Générale. ”

Emmanuel Flattet, Associé, Directeur Expertise Conseil Paris

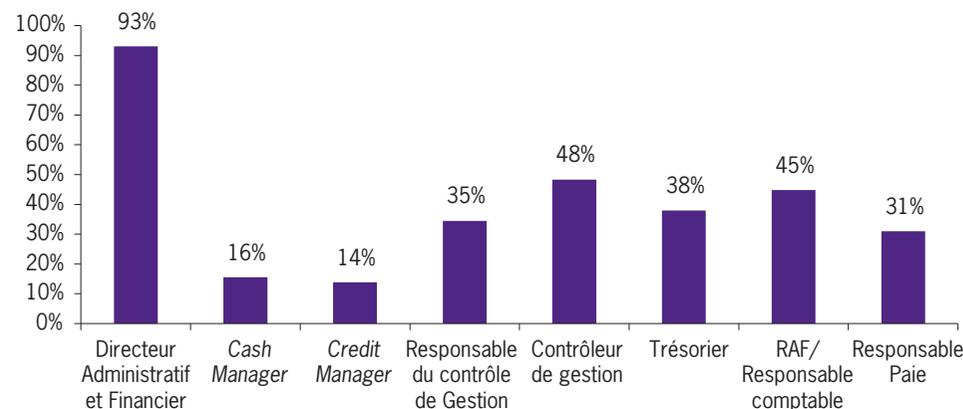
Si la fonction de Directeur Financier et Administratif est évidente au sein de l'entreprise, l'étude souligne une faible présence des *Credit Managers* (14 %) et des *Cash Managers* (16 %) au sein des structures répondantes.

Les fonctions traditionnelles telles que le Contrôle de gestion, la comptabilité et la trésorerie sont ici représentées.



* Plusieurs réponses possibles.

Quelles sont les fonctions présentes au sein de votre Direction Administrative et Financière ?*



* Plusieurs réponses possibles.

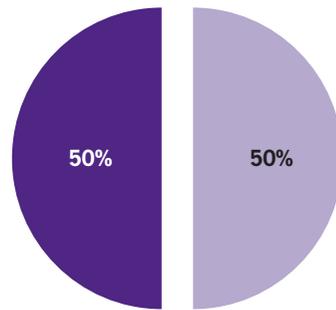
Sur l'ensemble de l'échantillon représenté ici par segmentation du chiffre d'affaires, on soulignera la présence des fonctions *Cash Manager* et *Credit Manager* au sein des structures dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions d'euros.

La sensibilité de la fonction Finance aux aspects *Cash* touche également les PME (dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros) qui recensent dans une plus faible proportion les fonctions de *Cash Manager* et de *Credit Manager*.

Thème 1 : La politique de crédit client

Si une répartition égale du panel des entreprises sondées utilisent un outil d'information sur la santé financière de leurs partenaires, un focus sur la taille des entreprises considérées révèle que 62 % de celles qui ne disposent pas d'outils sont les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros.

Disposez-vous d'un outil d'informations sur la santé financière de vos partenaires ?

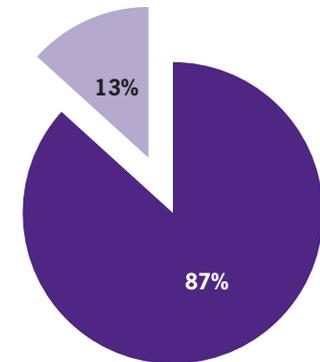


■ Oui ■ Non

Lorsque 87 % des entreprises mènent une analyse sur la base des informations financières, 13 % d'entre elles évaluent leurs risques de contrepartie sur le volant d'activité potentiel ainsi que sur les retards de paiement et impayés.

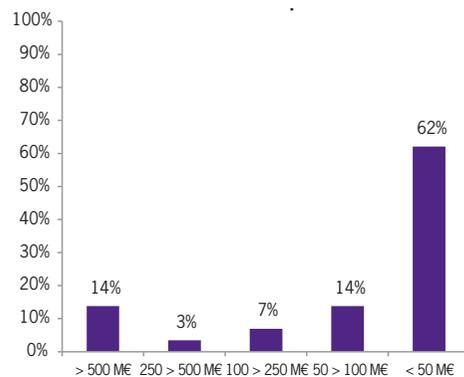
En l'absence d'analyse financière, l'exposition globale (35 %) et le délai de paiement (31 %) ne sont pas des informations *a priori* prioritaires dans la prise de risque.

Si oui, menez-vous une analyse financière ?

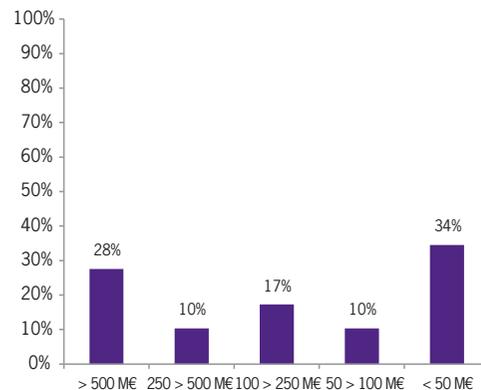


■ Oui ■ Non

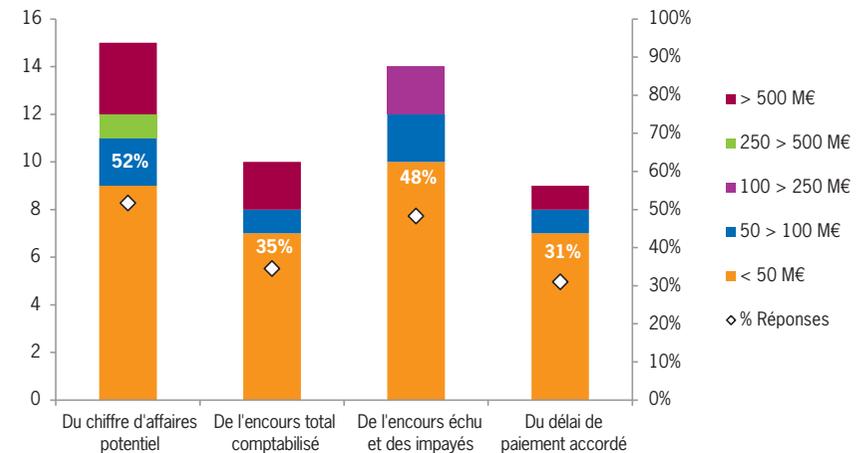
Disposez-vous d'un outil d'informations sur la santé financière de vos partenaires ? **NON**



Disposez-vous d'un outil d'informations sur la santé financière de vos partenaires ? **OUI**



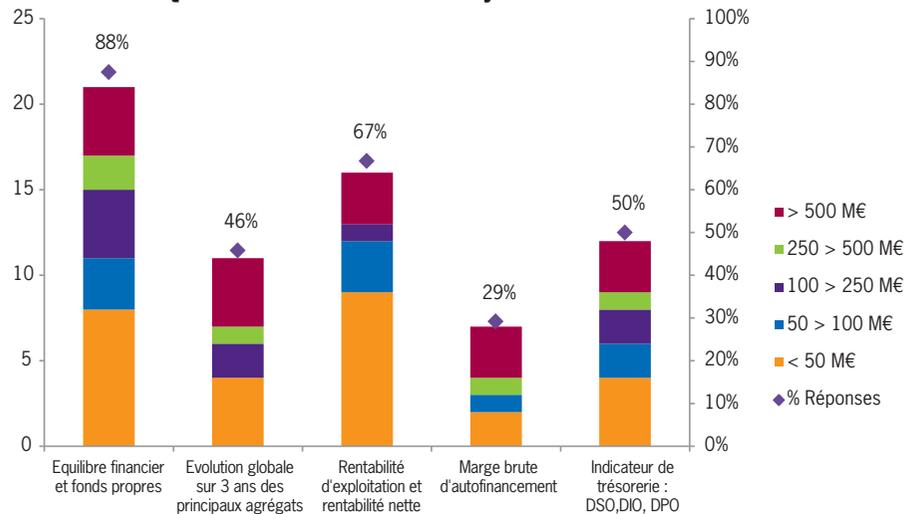
En l'absence d'analyse financière, évaluez-vous votre prise de risque sans informations financières mais sur la base* :



* Plusieurs réponses possibles.

Thème 1 : La politique de crédit client

Quels sont les éléments analysés ?*



L'analyse financière porte essentiellement sur :

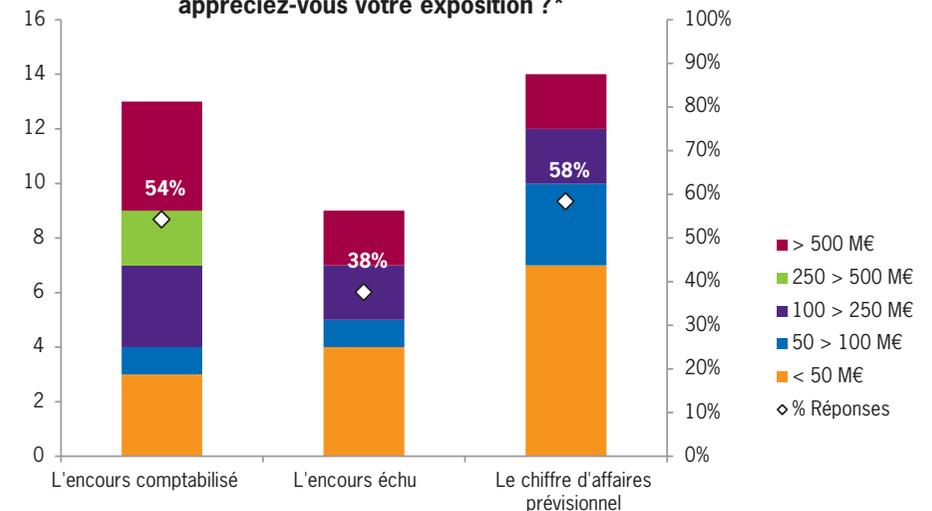
1. L'équilibre financier (88 %),
2. La rentabilité d'exploitation (67 %),
3. Les indicateurs de trésorerie (50 %).

* Plusieurs réponses possibles.

Dans la prise en compte des éléments *business*, le chiffre d'affaires potentiel et l'encours comptabilisé sont prédominants sur l'ensemble des tailles d'entreprise.

L'encours échu, qui matérialise le risque d'impayés, n'est quant à lui considéré que par 38 % des entreprises sondées.

Sur quels indicateurs *business* appréciez-vous votre exposition ?*

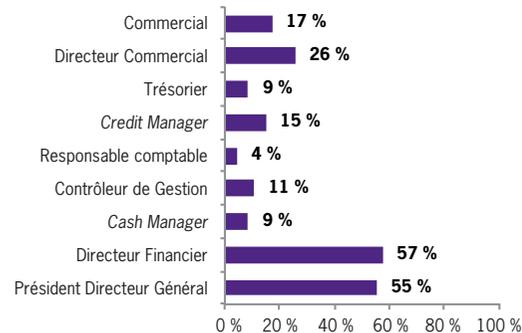


* Plusieurs réponses possibles.

Thème 1 : La politique de crédit client

Les analyses de risques sont en majorité restituées à la Direction Générale et/ou au Directeur financier. Les fonctions commerciales recueillent également l'information. L'analyse des destinataires sur les différentes tailles d'entreprises sondées révèle par ailleurs que l'information du risque est restituée à toutes les fonctions dans les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros alors que seules les fonctions décisionnelles sont destinataires de l'information au sein des entreprises de plus de 500 millions d'euros.

A qui sont restituées les analyses des risques ou les prises de risques ?*

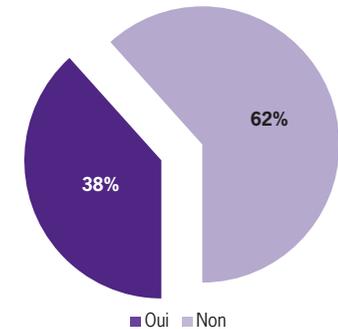


* Plusieurs réponses possibles.

La fonction commerciale, qui est à l'initiative de la relation client, n'est pas systématiquement formée à l'approche financière, ce que l'on peut regretter.

Lorsque la formation est dispensée, elle l'est généralement dans les 12 mois qui suivent la prise de fonction.

Vos commerciaux sont-ils systématiquement formés à l'approche financière ?

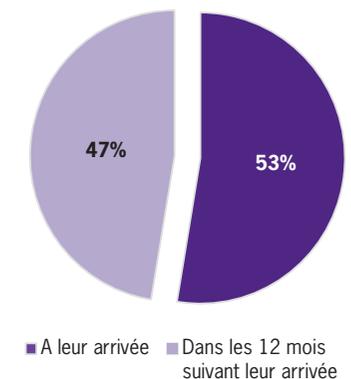


“ La politique de crédit client est le premier enjeu au service du *Cash Management* : au-delà d'une qualification du risque de contrepartie, elle doit également permettre d'inclure un indice financier à toute tarification commerciale. Il est impératif de fixer les risques ou enjeux stratégiques d'une relation client "en cours" par la prise en compte des encours. Donner des limites à la fonction commerciale, qui est le premier interlocuteur dans la génération du *Cash* fait également partie des priorités. ”

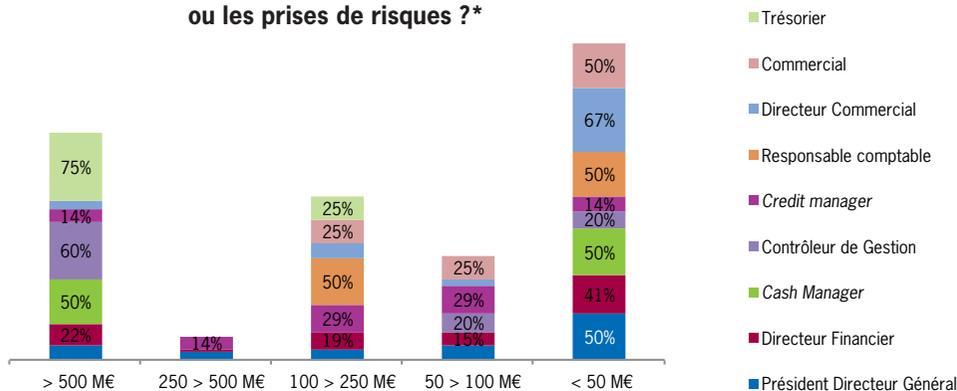
Christophe Radepont,

Associé, Directeur *Finance Transformation & Outsourcing*

Si oui, quand ?



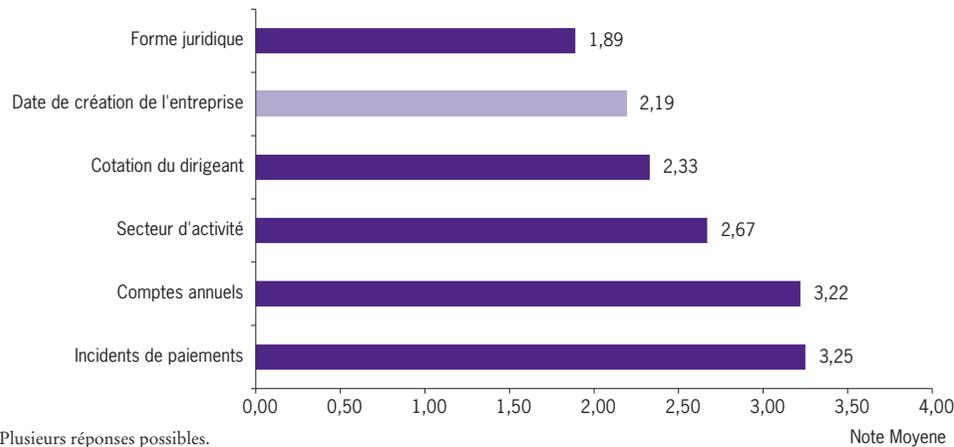
A qui sont restituées les analyses des risques ou les prises de risques ?*



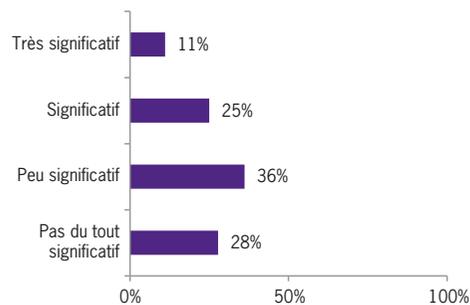
* Plusieurs réponses possibles.

Thème 2 : La notation de l'entreprise

Selon vous, sur une échelle de 1 à 4, quels sont les critères susceptibles de faire varier votre notation ?*



Date de création de l'entreprise



Si l'étude révèle que les principaux critères de variation de la notation sont les incidents de paiement et les comptes annuels, on soulignera que la date de création de l'entreprise est considérée comme étant un critère de variation "moyen", puisqu'il est :

- à 28 % considéré comme n'étant pas du tout significatif,
- à 36 % considéré comme étant peu significatif.

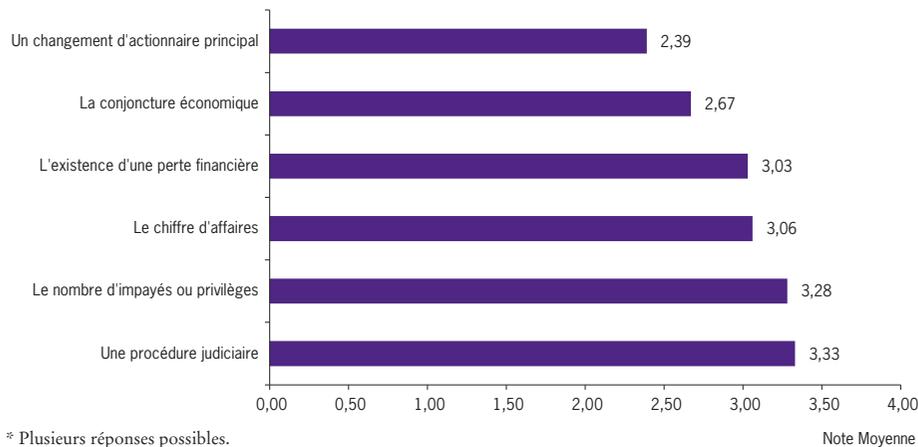
“ La notation de l'entreprise peut engendrer des difficultés quant aux relations avec les clients et fournisseurs et par conséquent, en limiter l'activité commerciale. Trop d'entreprises subissent encore leur notation ; or les organismes de notation doivent pouvoir bénéficier de tous les apports propres à la structure afin d'éviter une généralisation trop souvent défavorable pour un grand nombre d'entreprises. ”

Gilbert Le Pironnec,
Associé, Directeur National Expertise Conseil



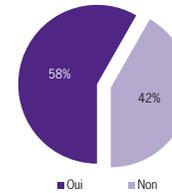
Thème 2 : La notation de l'entreprise

Selon vous, sur une échelle de 1 à 4, quel indicateur est un facteur de variation de votre notation ?*

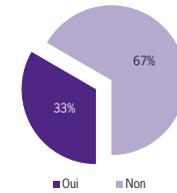


Au même titre que les critères de notation ayant un impact sur la notation de l'entreprise, il est clairement entendu que la défaillance de cette dernière (incidents de paiement et procédures judiciaires) et les performances de l'activité sont les principaux facteurs de variation de la notation. Si 58 % des dirigeants de notre panel ont été contactés par un organisme de notation afin de fournir des informations complémentaires sur leur société, 67 % d'entre eux considèrent que la notation n'a pas affecté leurs relations avec les tiers.

Avez-vous déjà été contacté par un organisme de notation pour un complément d'information sur votre entreprise ?

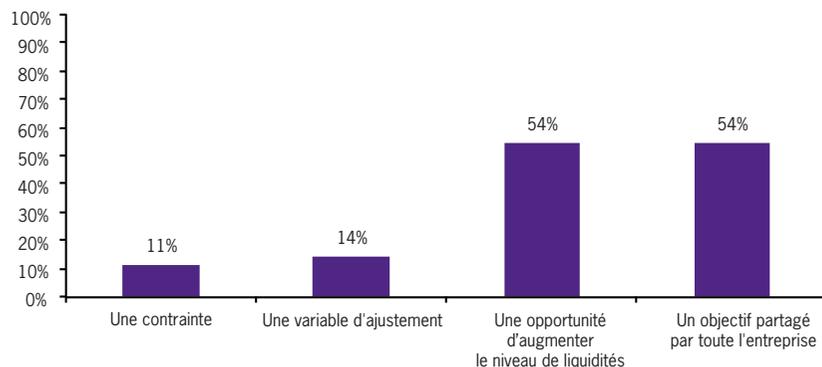


La notation de votre entreprise a-t-elle déjà eu un impact négatif dans votre relation avec les tiers ?



Thème 3 : La politique de *Cash Management*

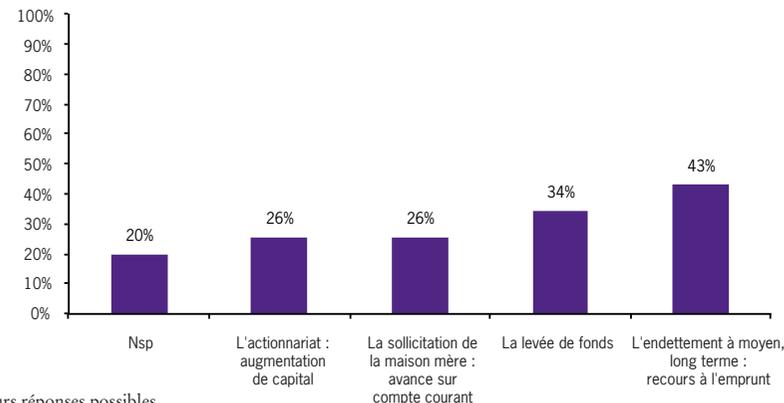
Que représente pour vous la maîtrise du Besoin en Fonds de Roulement ?*



* Plusieurs réponses possibles.

Toutes les entreprises qui se mobilisent autour de la maîtrise du BFR ont pour objectif d'augmenter les liquidités. Les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 250 millions d'euros privilégient le partage de l'objectif au sein de toute la structure, alors que celles dont le chiffre d'affaires est supérieur à 500 millions d'euros soulignent l'impact au niveau des liquidités.

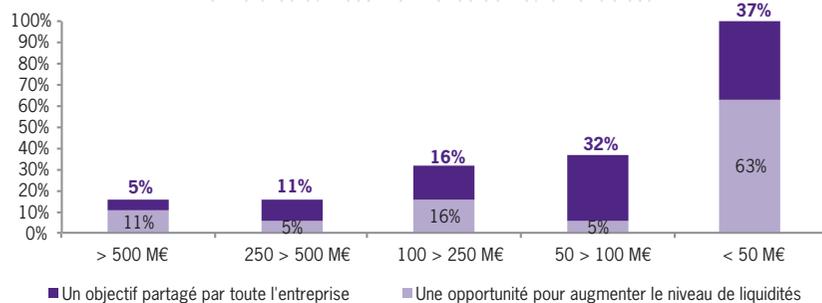
Quels sont les leviers utilisés pour générer du Cash ?*



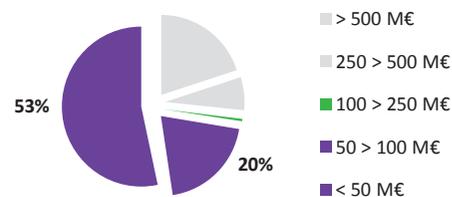
* Plusieurs réponses possibles.

Les principaux leviers pour générer du *Cash* sont en priorité le recours à l'emprunt (43 %) et la levée de fonds (34 %). Le recours à l'emprunt concerne, pour 73 % du panel, des entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 100 M€. 89 % du panel, ayant recours à l'actionariat représentent des entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 100 M€.

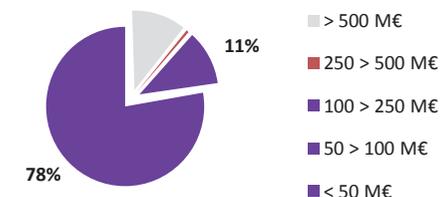
Que représente pour vous la maîtrise du Besoin en Fonds de Roulement ?



Le recours à l'emprunt 73% sont des entreprises de moins de 100 M€ de CA

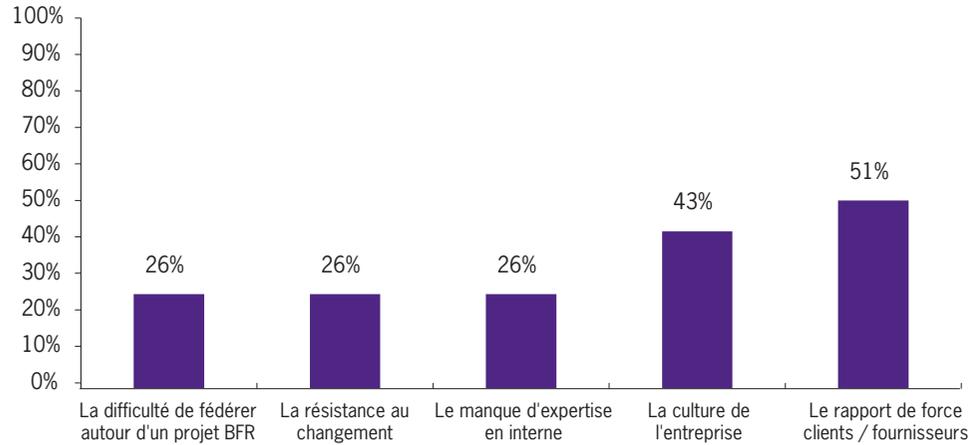


L'actionariat : augmentation de capital 89% sont des entreprises de moins de 100 M€ de CA

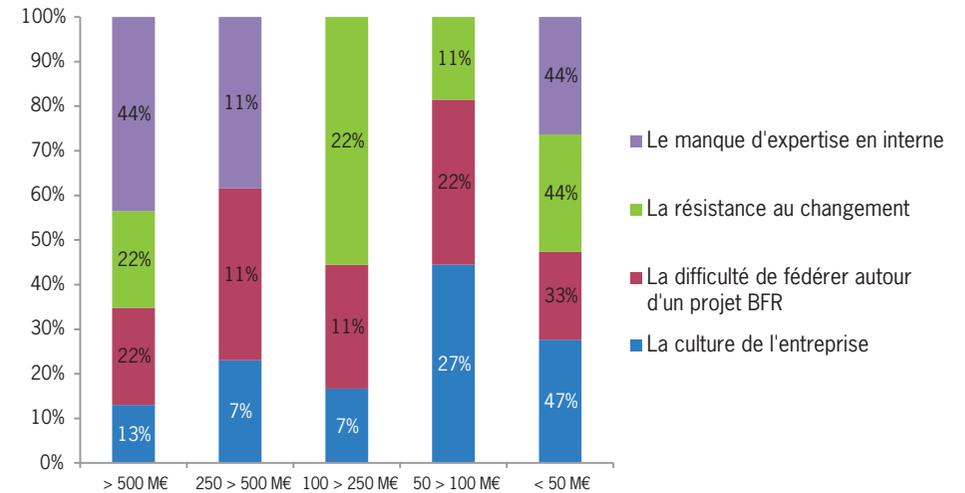
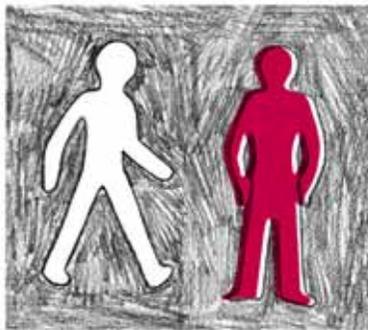


Thème 3 : La politique de *Cash Management*

Quels sont les freins majeurs à la mise en place d'une politique de BFR ?*



* Plusieurs réponses possibles.



* Plusieurs réponses possibles.



Thème 3 : La politique de *Cash Management*

Si la gestion du BFR est une vraie source de *Cash* pour toutes les tailles d'entreprise, la mise en place d'une politique d'optimisation du BFR s'avère complexe, notamment en raison du rapport de force qui peut exister entre clients et fournisseurs (51 %), mais également au niveau des aspects organisationnels.

En dehors des aspects liés à la relation clients et fournisseurs, la difficulté de fédérer l'organisation autour d'un projet BFR et le manque d'orientation *Cash* dans la culture de l'entreprise sont considérés pour toutes les entreprises du panel comme un frein à l'optimisation constante de ce dernier.

Le manque d'expertise sur le BFR en interne concerne les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros ainsi que celles dont le chiffre d'affaires est supérieur à 250 millions d'euros et illustre l'absence de fonction dédiée au *Cash* telle que le *Cash Manager*.

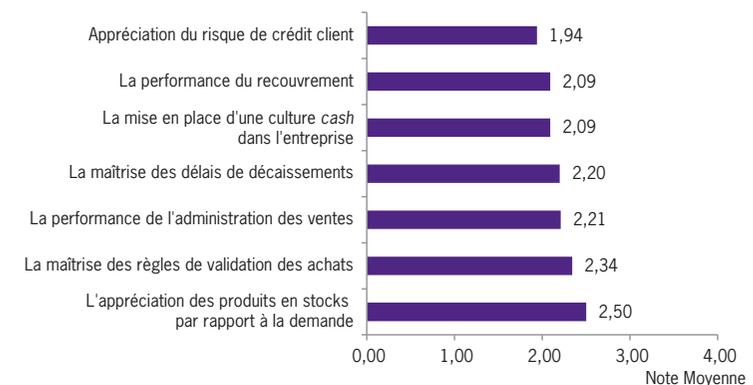
Ainsi, la performance des organisations en matière de Besoin en Fonds de Roulement est globalement considérée comme insuffisante (4 : Très satisfaisant > 1 : Très insuffisant).



“ En l'absence de réelles améliorations ou détériorations du contexte économique à ce jour et bien que l'intérêt du *Cash Management* soit avéré, l'attentisme reste encore trop présent au sein des organisations. N'oublions pas que la crise impacte le *Cash* en premier lieu dans la plupart des cas. ”

Carl Civadiée,
Responsable de l'offre BFR et *Cash Management*

Comment évaluez-vous votre performance en matière de BFR ?

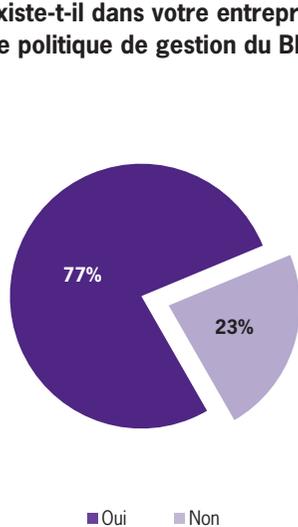


Thème 3 : La politique de *Cash Management*

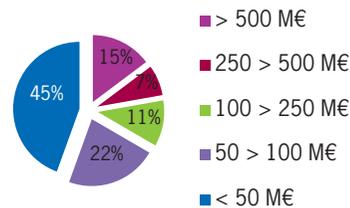
Le *Cash* qui réside au sein des postes liés à l'optimisation du BFR souligne l'importance de l'existence d'une politique de gestion de ce projet, qui concerne 77 % de notre échantillon.
 Cette gestion rapprochée du BFR a pour principaux objectifs la réduction de la dépendance aux partenaires bancaires (54 %) mais également le développement de l'activité de l'entreprise (51 %).

L'ensemble des objectifs de la politique BFR est fortement considéré par les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros, alors que les entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 500 millions d'euros ont pour objectif principal la génération de *Cash* au profit du développement de l'activité.

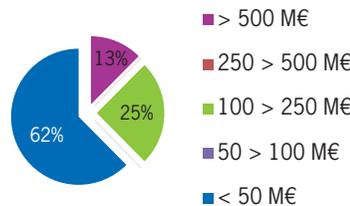
Existe-t-il dans votre entreprise une politique de gestion du BFR ?



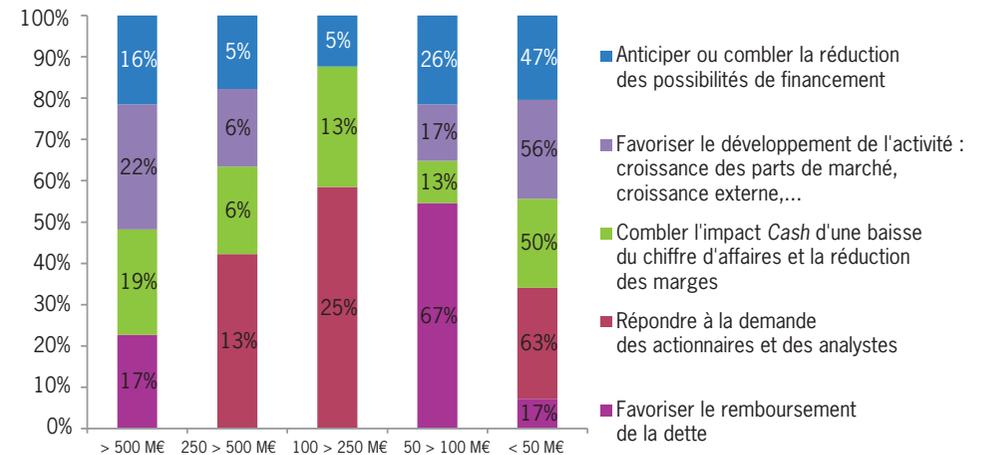
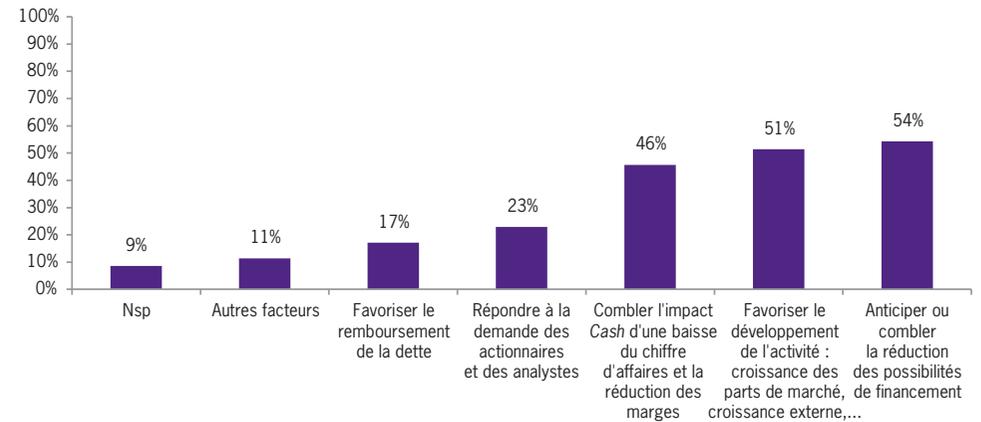
Oui



Non



Quels pourraient être les objectifs majeurs d'une politique de gestion du BFR ?*



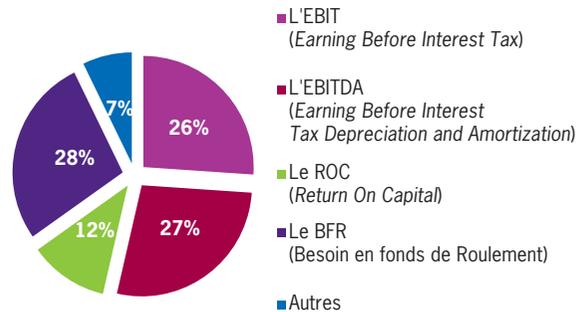
* Plusieurs réponses possibles.

Thème 4 : La mesure de la Performance

Lorsque les indicateurs classiques de mesure de la performance tels que l'EBIT ou l'EBITDA sont majoritairement considérés, la performance du BFR arrive au troisième rang (28 %) et concerne à parts quasi égales les entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 50 millions d'euros (10 % à 15 % d'entre elles ont un reporting dédié).

Les entreprises de moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires sont pour une partie significative (45 %) sensibles à la mesure de la performance du BFR.

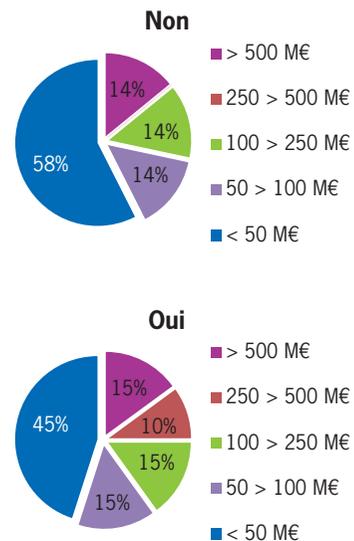
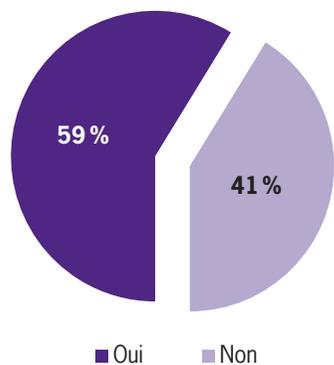
Quels sont les indicateurs de mesure de la performance dans votre entreprise ?



Le pilotage de cette performance reste encore mesuré sur des agrégats généraux tels que le montant du BFR d'exploitation (80 %), le délai de paiement clients (60 %) et le ratio BFRE / CA (45 %).

Les indicateurs de performance intrinsèques à chacun des postes du BFR sont quant à eux faiblement considérés et révèlent le défaut d'expertise en termes de technicité à appréhender dans le pilotage d'un tel projet.

Avez-vous un reporting dédié au suivi et au pilotage du BFR ?



Si oui, quels sont vos indicateurs clés du reporting ?*



* Plusieurs réponses possibles.

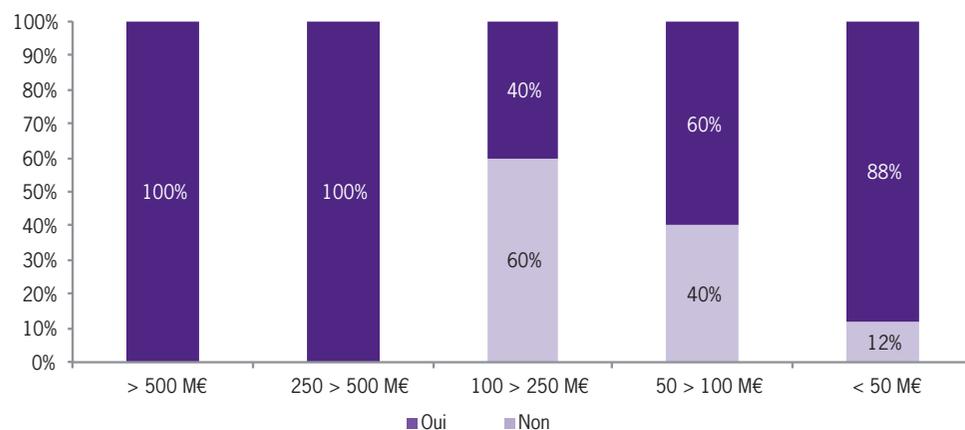
Thème 4 : La mesure de la Performance

Lorsque le *Cash* est appréhendé en amont grâce à l'optimisation du BFR, la mise en place d'un outil de prévision de trésorerie est un support essentiel à la mesure des performances du *Cash*.

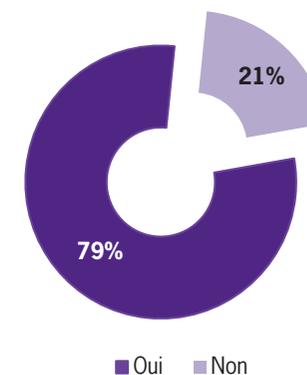
Ainsi, 79 % de notre échantillon dispose d'un outil de prévision de trésorerie.

Les entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 250 millions d'euros disposent globalement de cet outil et les petites structures, très sensibles à la volatilité de leur *Cash*, sont à 88 % munies d'un outil de prévision du *Cash*.

Disposez-vous d'un outil de prévision de trésorerie à court terme ?



Disposez-vous d'un outil de prévision de trésorerie court terme ?



“ La mesure de la performance du *Cash* doit être réalisée par des indicateurs simples et compréhensibles par tous. Les indicateurs retenus doivent être issus des variables d'évolution du *Cash*, mais doivent également prendre en compte des facteurs « *process* » qui font partie intégrante de la performance. La mesure de celle-ci est l'un des outils-clés pour permettre d'évaluer efficacement le potentiel de croissance de chaque organisation et de ses acteurs. ”

Christophe Radepont,
Associé, Directeur Finance Transformation & Outsourcing

Thème 5 : Les composantes du BFR

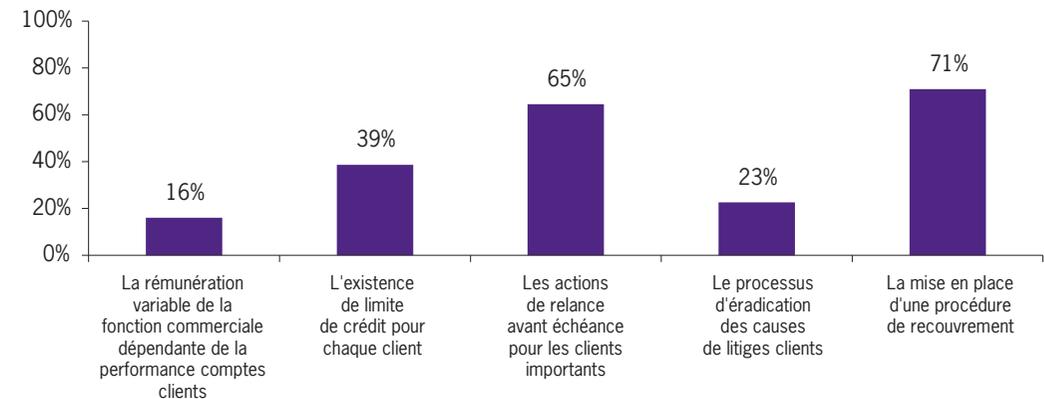
Les leviers d'optimisation du poste clients sont en majorité des *upsides** de procédures et restent majoritairement en aval du cycle clients puisque la procédure de recouvrement et les actions de pré-relance sont des bonnes pratiques significativement mises en œuvre dans plus de 50 % des cas.

En revanche, l'implication du chaînon amont que représente la fonction commerciale reste encore en recul.

Ainsi, *challenge* la fonction commerciale par la mise en place d'une rémunération variable, ou encore rationaliser les litiges clients provenant de l'administration des ventes, semblent encore être des sujets sensibles.

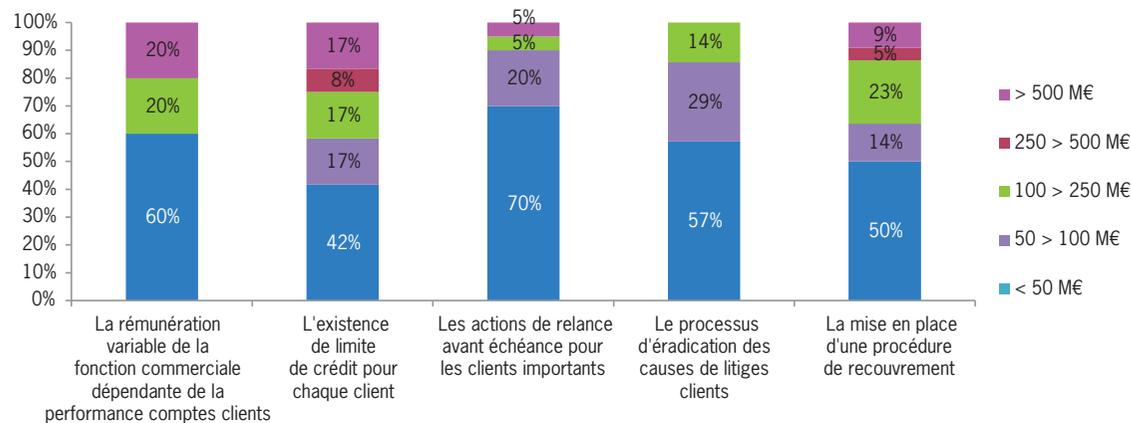
* *upsides* : pistes d'amélioration.

Quelles sont les pratiques en place dans votre entreprise en matière de recouvrement ?**



** Plusieurs réponses possibles.

Quelles sont les pratiques en place dans votre entreprise en matière de recouvrement ?**



** Plusieurs réponses possibles.

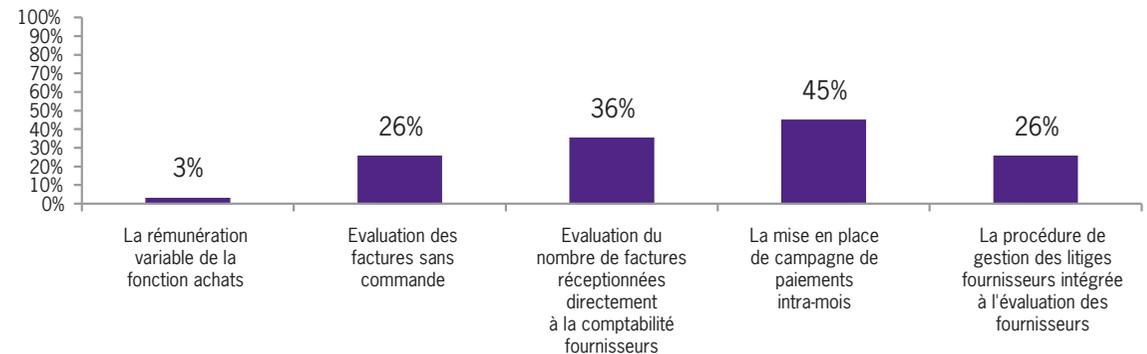
Thème 5 : Les composantes du BFR

Les leviers d'optimisation du poste fournisseurs sont en majorité cantonnés à de bonnes pratiques comptables.

Ainsi, la transversalité des leviers d'optimisation n'est pas aisée du fait d'une décorrélation entre les achats en tant que support au *business* et les achats en tant que premier poste de décaissements.

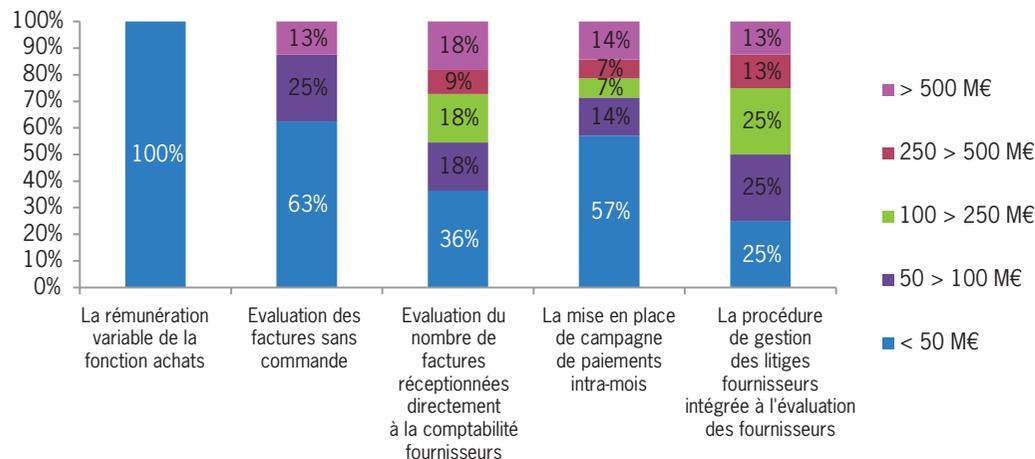
Nous soulignerons la bonne proportion de la gestion des litiges couplée à la notation du fournisseur qui gagne progressivement l'ensemble des organisations de toutes tailles.

Quelles sont les pratiques en place dans votre entreprise concernant les comptes fournisseurs ?*



* Plusieurs réponses possibles.

Quelles sont les pratiques en place dans votre entreprise concernant les comptes fournisseurs ?*



* Plusieurs réponses possibles.

“ Activer l'ensemble des leviers du cycle clients permet une amélioration du service client, la professionnalisation de la relation financière et le renforcement de l'image de l'entreprise auprès des clients et des fournisseurs. ”

Jérôme Goy,
Manager, Finance Transformation & Outsourcing

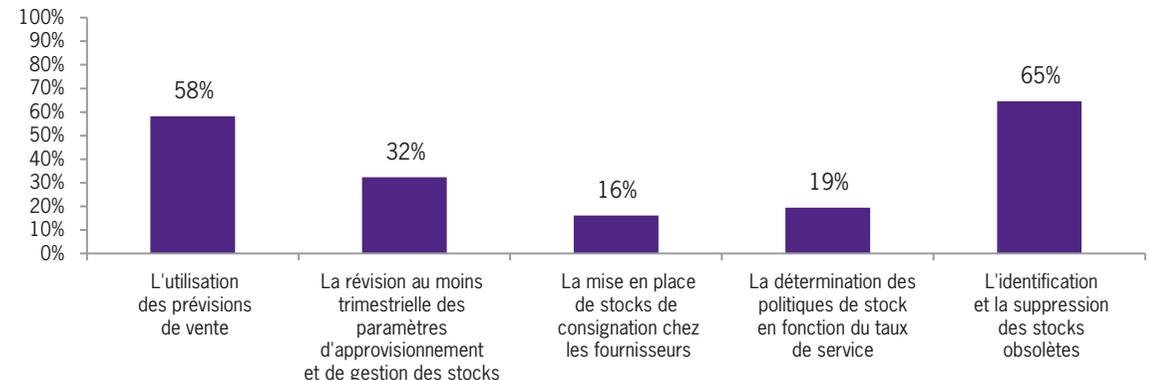
Thème 5 : Les composantes du BFR

Les leviers d'optimisation des stocks sont principalement :

- L'identification et la suppression des stocks obsolètes qui permettent de créer un *Cash* exceptionnel.
- L'utilisation des prévisions de ventes qui ne doivent pas simplement être considérées en couverture du chiffre d'affaires.
- La révision trimestrielle des paramétrages d'approvisionnement qui ont l'avantage de considérablement limiter les volumes d'achats.

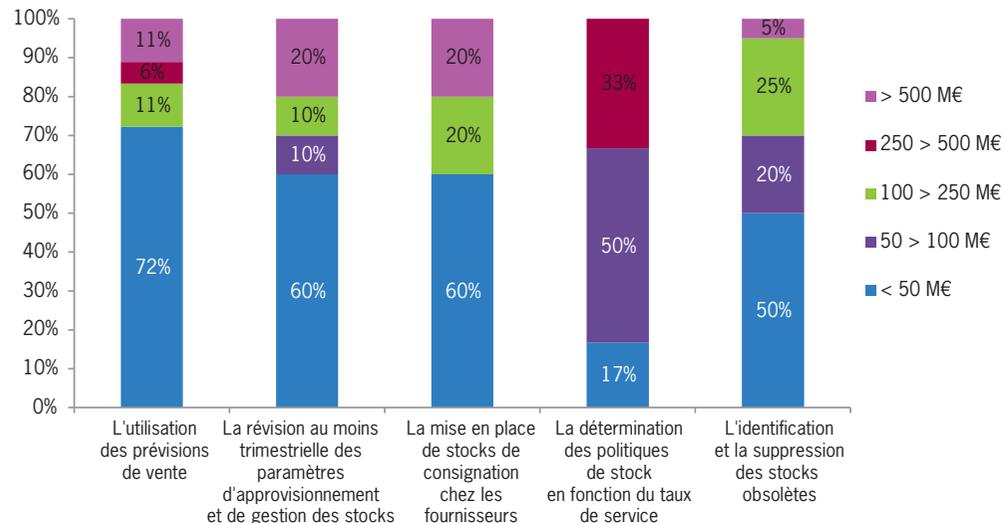
Le "taux de services" qui conditionne toute une politique d'approvisionnement reste une bonne pratique cependant faiblement appliquée.

Quelles sont les pratiques en place dans votre entreprise concernant les stocks ?*



* Plusieurs réponses possibles.

Quelles sont les pratiques en place dans votre entreprise concernant les stocks ?*



* Plusieurs réponses possibles.

“ Les stocks représentent une variable cruciale de la politique commerciale de l'entreprise, mais force est de constater qu'aucune appréciation de la variabilité de la demande des références n'est réalisée afin de détecter l'obsolescence d'un produit. Identifier les stocks qui méritent un *fine-tuning* des niveaux de sécurité et niveaux des réapprovisionnements et intégrer ces nouvelles références qui remplaceront les références alors devenues obsolètes, sont des actions permettront de créer du *Cash* exceptionnel tout en prenant en compte la politique commerciale. ”

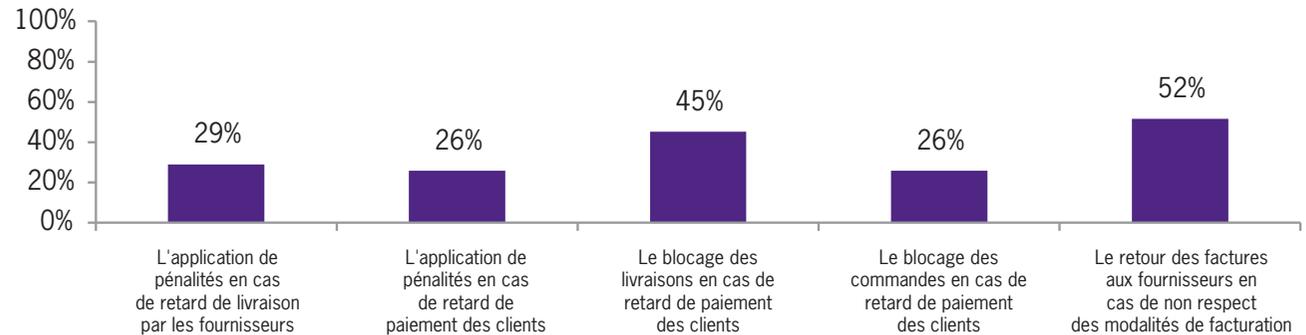
Carl Civadiée,
Responsable de l'offre BFR et Cash Management

Thème 5 : Les composantes du BFR

Les pratiques en place en cas de non respect des conditions contractuelles restent correctement appréhendées, puisque :

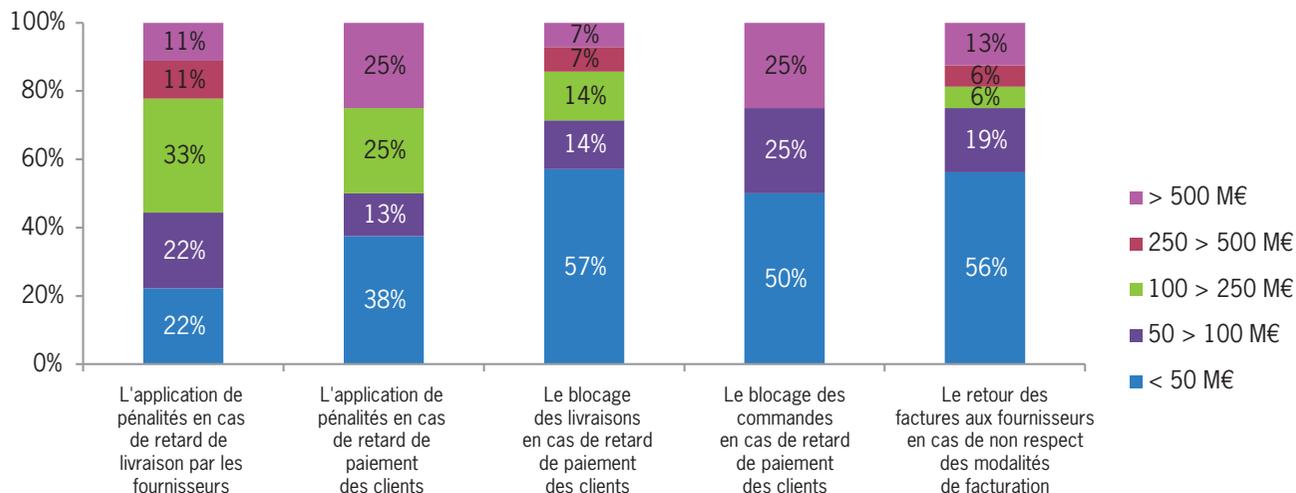
- Côté fournisseurs, elles focalisent la sortie de *Cash*.
- Côté clients, elle bloquent le transfert de propriété.

Quelles sont les modalités mises en œuvre en cas de non respect d'un contrat ?*



* Plusieurs réponses possibles.

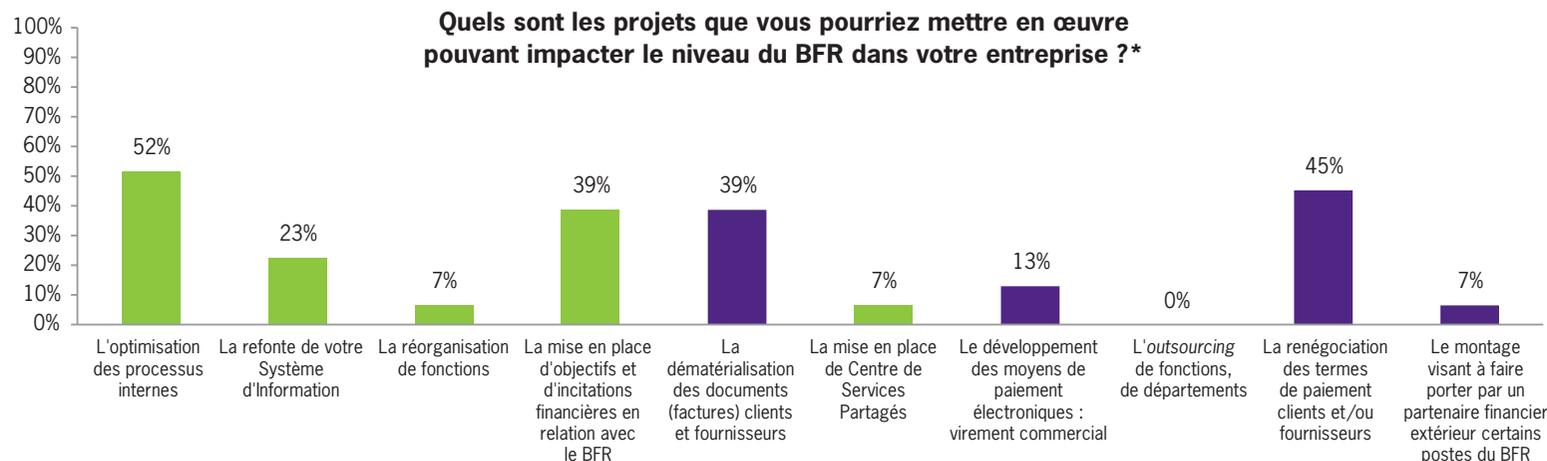
Quelles sont les modalités mises en œuvre en cas de non respect d'un contrat ?*



* Plusieurs réponses possibles.

Un *focus* sur les actions en cas de non paiement d'un client révèle que pour toutes les tailles d'entreprise, le blocage de la livraison reste une "bonne" pratique alors que, seules certaines d'entre elles (avec un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros, de 50 à 100 millions d'euros et supérieur à 500 millions d'euros) bloquent également la prise de commandes.

Thème 5 : Les composantes du BFR

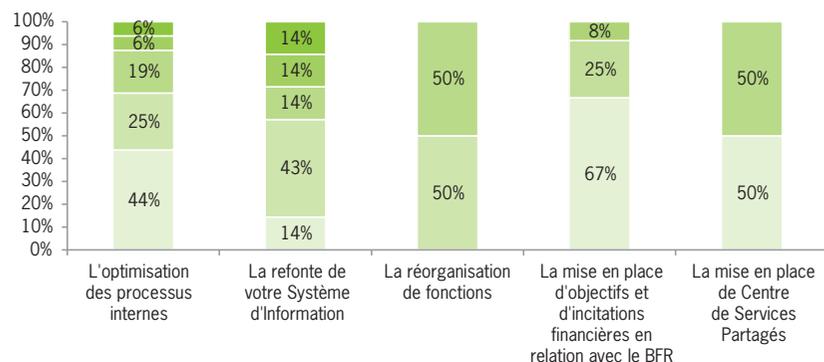


* Plusieurs réponses possibles.

Mettre en œuvre des actions pouvant impacter le niveau du BFR, doit comprendre des actions sur la performance et sur les processus. Si les clés d'amélioration de la performance *Cash* à court terme sont correctement identifiées, les actions sur les processus restent prudentes. En effet, l'optimisation des procédures internes et l'incitation financière peuvent être envisagées, alors que la réorganisation des fonctions reste un projet visiblement sensible.

Quels sont les projets que vous pourriez mettre en œuvre pouvant impacter le niveau du BFR dans votre entreprise ?*

Projets d'optimisation des processus

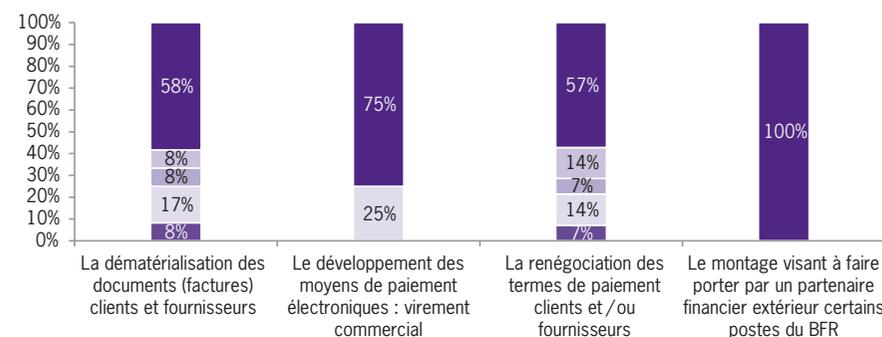


■ > 500 M€ ■ 250 > 500 M€ ■ 100 > 250 M€ ■ 50 > 100 M€ ■ < 50 M€

* Plusieurs réponses possibles.

Quels sont les projets que vous pourriez mettre en œuvre pouvant impacter le niveau du BFR dans votre entreprise ?*

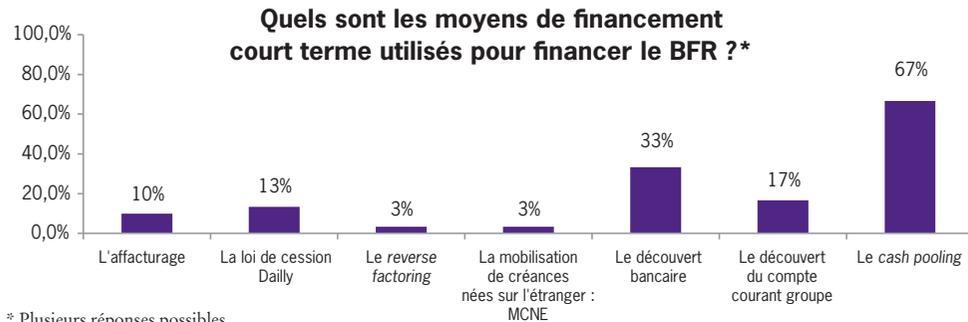
Projets d'optimisation des performances



■ < 50 M€ ■ 50 > 100 M€ ■ 100 > 250 M€ ■ 250 > 500 M€ ■ > 500 M€

* Plusieurs réponses possibles.

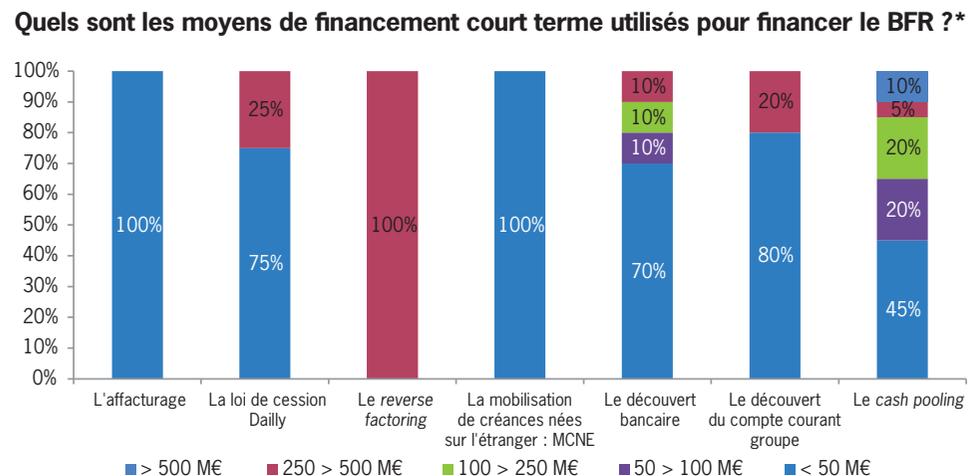
Thème 6 : Les composantes *Cash*



* Plusieurs réponses possibles.

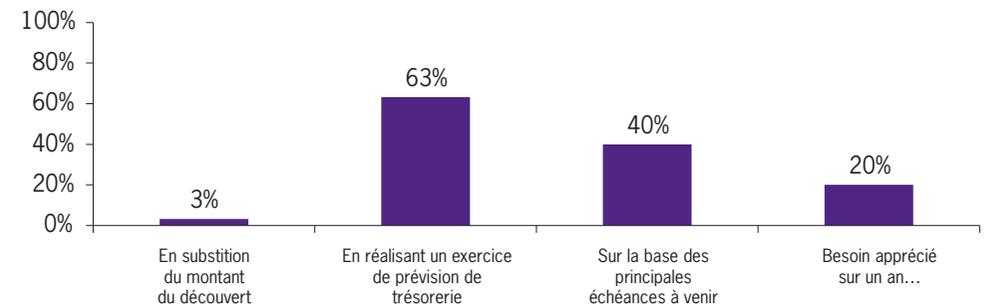
Les leviers d'optimisation du niveau de *Cash* sont fortement influencés par des moyens intra-groupe et bancaires.

En revanche, les financements d'exploitation de toutes natures concernent en majorité des structures ayant un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros.



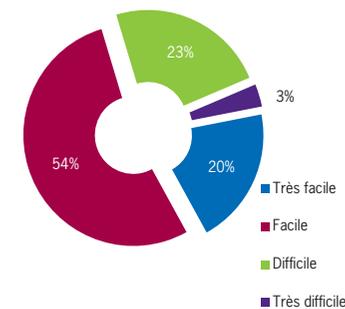
* Plusieurs réponses possibles.

Comment avez-vous déterminé le besoin de financement potentiel ?*

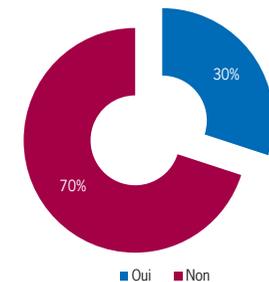


* Plusieurs réponses possibles.

Dans le cas d'un financement d'exploitation, quel a été le niveau de difficulté de mise en place ?



Votre organisation a-t-elle évolué suite à la mise en place de cette solution ?



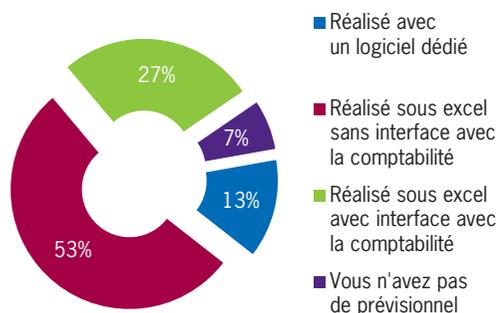
Si l'évaluation du besoin de financement découle d'un exercice de prévision de trésorerie, la mise en place d'une solution de financement d'exploitation a été difficile pour près d'un quart de l'échantillon et ne s'est pas accompagnée d'une évolution de l'organisation en place dans 70 % des cas.

Thème 6 : Les composantes *Cash*

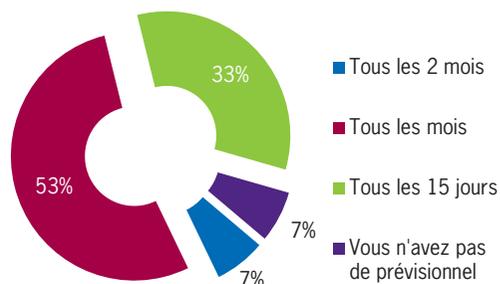
L'importance de l'exercice de prévision de trésorerie et la qualité de cette dernière résident dans l'exhaustivité des informations considérées notamment sur la partie comptable, mais également sur la rigueur de l'exercice budgétaire prévisionnel.

La mise à jour de la prévision entre 15 jours et 1 mois est une bonne pratique pour mettre en œuvre toutes les actions correctrices qui impacteront à court terme le niveau de *Cash* escompté.

Votre prévisionnel de trésorerie est :



La mise à jour de votre prévisionnel de trésorerie est effectuée :



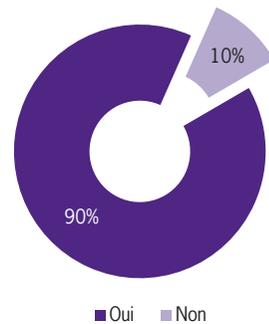
“ L'exercice de prévisions de trésorerie est un passage obligatoire dans la mise en place d'un projet de *Cash Management*. Il doit toujours être adossé à la connaissance des principaux facteurs présents au sein des différents cycles (*in & out*) et repose également sur la qualité du budget d'exploitation. Dans son utilisation, il doit être un outil de pilotage des objectifs de performance du *Cash*, mais également de l'accompagnement des hommes à la réalisation de leurs objectifs. En aucun cas les hypothèses de débouclage du *Cash* ne doivent être optimistes ou théoriques, mais plutôt basées sur l'étude du réel. La qualité des prévisions doit être associée au déploiement rigoureux du projet *Cash Management*. ”

Carl Civadiée,
Responsable de l'offre BFR et *Cash Management*

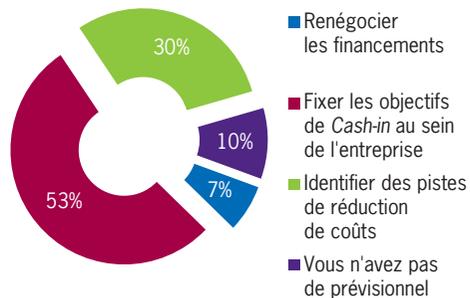
Thème 6 : Les composantes *Cash*

Au-delà de l'aspect "support", l'utilisation de cet exercice (assortie d'une dynamique transversale de pilotage de l'organisation autour d'un objectif *Cash*) est une bonne pratique que nous recensons sur 90 % de notre échantillon.

Réalisez-vous un "point *Cash*" mensuel ?

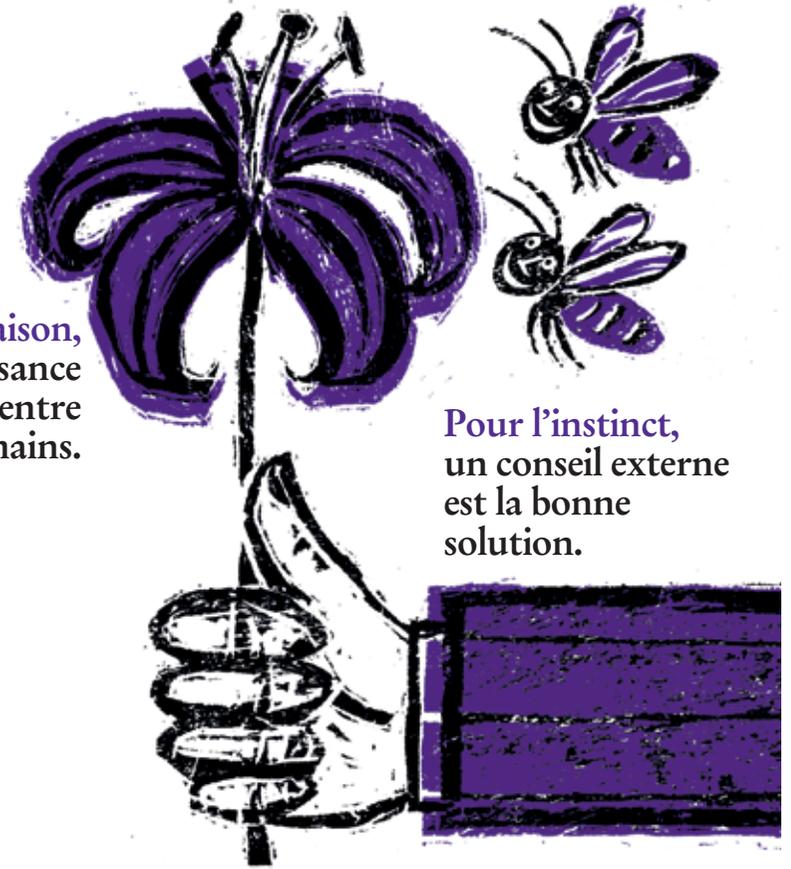


Au-delà du prévisionnel de niveau de trésorerie, quels sont les autres objectifs de cet outil :



Pour la raison, la croissance est entre vos mains.

Pour l'instinct, un conseil externe est la bonne solution.



A propos de Grant Thornton

Grant Thornton, groupe *leader* d'Audit et de Conseil, rassemble en France 1 350 collaborateurs dont 114 associés dans

22 bureaux, en se positionnant sur 5 métiers : **Audit, Expertise Conseil, Conseil Financier et Opérationnel, Externalisation et Conseil Juridique et Fiscal.**

Grant Thornton accompagne les entreprises dynamiques (sociétés cotées, entreprises publiques et privées) pour leur permettre de libérer leur potentiel de croissance, grâce à l'intervention d'associés disponibles et impliqués, épaulés par des équipes délivrant une expertise à très haute valeur ajoutée.

Les membres de Grant Thornton International constituent l'une des principales organisations d'Audit et de Conseil à travers le monde. Chaque membre du réseau est indépendant aux plans financier, juridique et managérial.

Grant Thornton, l'instinct de la croissance.

www.grant-thornton.fr

A propos de Grant Thornton International

Grant Thornton International, groupe *leader* d'Audit et de Conseil, est un réseau intégré et indépendant, rassemblant plus de 31 000 collaborateurs dont 2 600 associés implantés dans 108 pays.

La puissance de notre organisation internationale nous permet de mobiliser des équipes multiculturelles à travers 108 pays et de répondre aux problématiques de nos clients de manière globale, garantissant ainsi les mêmes standards de qualité, de *risk management*, de *process* et d'excellence, partout dans le monde.

Grant Thornton, an instinct for growth.

www.gti.org



Grant Thornton

L'instinct de la croissance™

Contact

Carl Civadiée

Responsable de l'offre BFR et *Cash Management*

T +33 (0) 1 56 21 03 27

E carl.civadiée@fr.gt.com

Grant Thornton
Membre de Grant Thornton International
100 rue de Courcelles
75849 Paris Cedex 17
www.grant-thornton.fr

A propos du Groupe EFE

Avec plus de 2500 formations inter-intra, EFE est le premier groupe multi-spécialiste de la formation continue. Chacune de ses marques détient un positionnement expert sur son domaine de prédilection.

Créée en 1988, EFE est une société d'édition et de formation professionnelle continue qui allie l'expertise dans les domaines du droit, de la finance, de la gestion des entreprises, des collectivités locales et des administrations à l'efficacité individuelle et collective à travers ses formations en *management*, *management* de projet, efficacité professionnelle et développement personnel : 120 conférences d'actualité et 900 formations catalogue inter à Paris, Lyon et Marseille, toutes déclinables en intra.

Le Groupe EFE comprend par ailleurs :

- 5 filiales implantées en Europe : Belgique, Espagne, Luxembourg, Portugal et Suisse. A partir de sa filiale belgo-luxembourgeoise, le Groupe EFE gère le déploiement des formations des 26 000 collaborateurs de la Commission européenne.
- Groupe CFPJ, organisme de formation initiale et continue des journalistes et de formation continue aux techniques de la communication destinées aux professionnels de la Communication.
- ISM, Institut Supérieur du Marketing, spécialiste du *marketing* et de la relation client.
- ACP Formation, pour les formations dédiées aux marchés, à l'achat et aux finances publiques.
- E-learning Time, structure experte e-learning du Groupe EFE.

www.efe.fr



Contact

Myriam Huberman

Responsable Formation

T +33 (0) 1 44 09 12 75

E mhuberman@efe.fr