

Culture cash : Enjeux et Perspectives

**Conversations avec
la Direction Financière**



Mai 2020

kpmg.fr

Edito



Régis Bergot
Partnerships & Alliances
Manager
rbergot@sidetrade.com

KPMG Special Working Capital Team



Baréma Bocoum
Associé
Restructuring
Deal Advisory
bbocoum@kpmg.fr



Charles Durand
Directeur de missions
Restructuring
Deal Advisory
cdurand@kpmg.fr

La crise économique actuelle oblige la Direction Financière à prendre un rôle de leader afin de donner le cap et faciliter la prise de décision. Garant de la performance économique de l'entreprise, elle a maintenant la gestion de sa survie via les prévisions de trésorerie, fondamentales pour assurer sa pérennité. Ainsi, le pilotage de la trésorerie devient-il stratégique, en particulier dans le cadre d'un contexte exogène tendu ; et avec lui, la mise en place d'une première solution permettant d'optimiser la trésorerie et le BFR de manière structurelle : la culture cash.

Projet de transformation à part entière et levier de performance, la diffusion d'une culture orientée cash est un facteur clé de succès pour un meilleur pilotage de la trésorerie. Menée avec une approche holistique pour pénétrer l'ensemble de la Direction Financière et le reste de l'entreprise, elle permet de sensibiliser ses acteurs à différents niveaux, et contribue à terme à une meilleure remontée des indicateurs et une meilleure prise de décision.

Pour faciliter sa diffusion, l'appui des outils technologiques est un levier puissant qui permet d'améliorer la stratégie économique de l'entreprise : analyses de volumes de données transactionnelles, prédictibilité du BFR, outils de reporting en temps réel, autant de dimensions clés qui conjuguées à la diffusion d'une culture cash solide, contribuent à une meilleure performance de la trésorerie, et donc du pilotage financier.

Forts de ces constats, KPMG et Sidetrade souhaitent associer leurs savoir-faire complémentaires en matière d'accélération du cash et d'optimisation du BFR pour proposer cette étude sur la culture cash. Engagés au quotidien auprès de nos clients sur leurs problématiques opérationnelles, l'ambition des conclusions que vous allez découvrir dans cette étude est de mettre en lumière les standards partagés sur le marché, les bonnes pratiques rencontrées ainsi que les opportunités grandissantes offertes par les nouvelles technologies.

Cette étude est structurée autour de six axes de réflexion : le rôle clé du cash dans la crise du Covid-19 (1), comprendre la place du cash dans la stratégie globale de l'entreprise (2), le niveau réel d'implication des fonctions opérationnelles dans l'accélération du cash (3), les KPIs et outils de reporting (4) ainsi que sur l'analyse des délais de paiement via la plateforme « Augmented Cash » (5), et enfin l'impact et les opportunités offertes par les nouvelles technologies en termes de culture cash (6).

Nous sommes fiers de vous partager ces conclusions, nourries par les conversations tenues avec nos clients qui ont accepté de répondre à nos questions concernant leurs habitudes et bonnes pratiques culturelles autour du cash, et espérons qu'elles donneront lieu à des réflexions approfondies concernant votre stratégie financière.

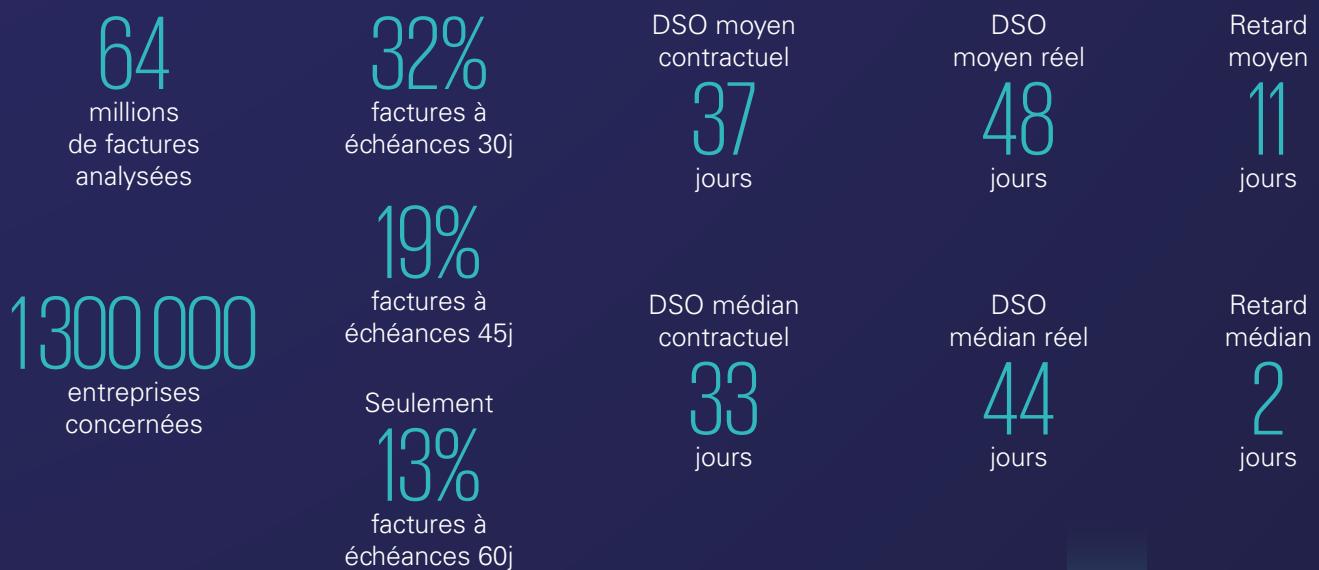


En un clin d'œil



Comprendre les usages en matière de paiement

Résultats de nos analyses sur la plateforme « Augmented Cash » de Sidetrade*



Culture cash et performance

Entretiens sur la Culture Cash & Nouvelles Technologies



*Ces chiffres clés sont basés sur les données s'étalant sur la période janvier 2017 à février 2020.

Sommaire

1 Covid-19 : le cash au coeur du pilotage économique de l'entreprise | 7

2 Stratégie de l'entreprise, quelle place pour le cash ? | 15

3 Le niveau d'implication des fonctions opérationnelles dans l'optimisation du cash et du BFR | 19

4 KPIs et reporting : comprendre les indicateurs clés de performance cash et BFR | 23

5 Les principales tendances de comportement de paiement observées dans les entreprises B to B | 29

6 Nouvelles technologies : opportunités et enjeux au service de la culture cash ? | 39

Toute entreprise se doit d'avoir une culture du cash, et Altran n'échappe pas à la règle. Notre performance cash a été particulièrement importante dans notre stratégie économique

Albin Jacquemont
Directeur financier d'Altran





Covid-19 :
le cash au coeur du
pilotage économique
de l'entreprise



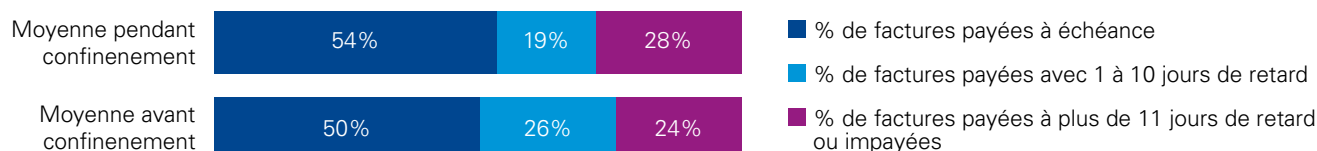
La crise du Covid-19 et l'impact du confinement viennent remettre la gestion du cash au centre de la stratégie globale de l'entreprise. Cette gestion du cash passe impérativement par la mise en qualité des prévisions de trésorerie et doit modéliser les leviers mis à disposition par les mesures gouvernementales mais aussi les leviers d'accélération du cash qui recèlent souvent des potentiels d'amélioration importants : recouvrement de créances, optimisation des délais de règlement, gestion des stocks, pilotage des approvisionnements etc...

Cette crise du Covid-19 ne sera pas sans impact sur la chaîne des délais de paiement. Nous mettons en lumière les premières tendances observées via les données transactionnelles récoltées sur la plateforme Sidetrade. Par ailleurs, cet arrêt brutal de l'économie a et aura des effets très négatifs sur le BFR avant, pendant et après le confinement. Nous tentons de mettre en évidence les grands enjeux sur les différentes périodes et de donner quelques pistes d'actions que nous avons constatées sur le terrain depuis le début de la crise.

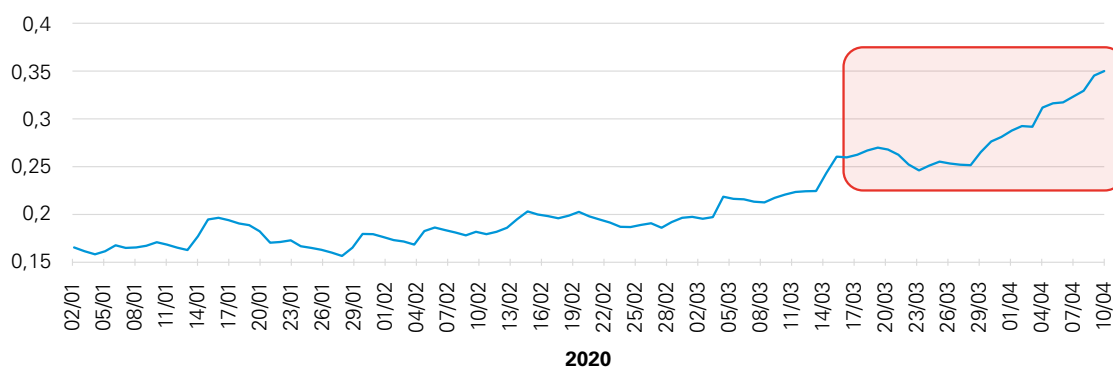
Les impacts du Covid-19 - chiffres clés

Nos analyses présentées sont issues des données transactionnelles extraites de la Plateforme Sidetrade et forment un échantillon de 15 millions de factures entre le 30 décembre 2019 et le 11 avril 2020.

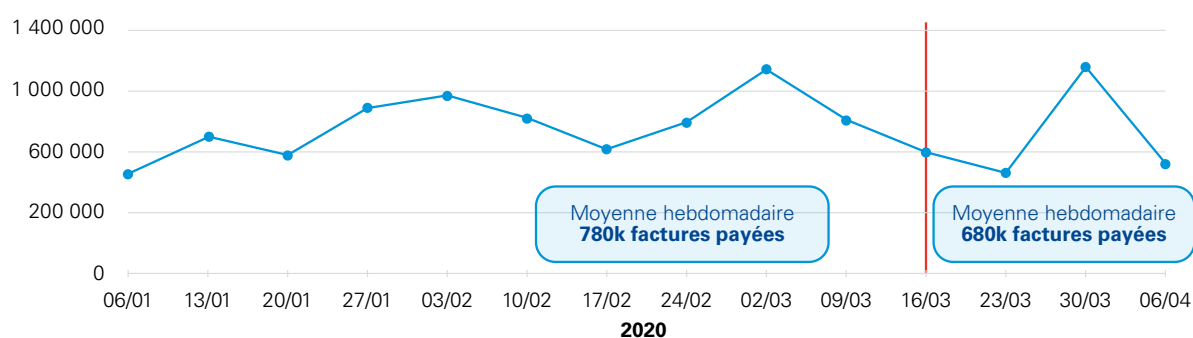
1 Comportement de paiement avant et pendant le confinement (analyse en cohorte)



2 Ratio : nombre de factures échues de plus de 10 jours sur nombre de factures ouvertes



3 Nombre de factures payées par semaine



Pour visualiser les dernières données mises à jour quotidiennement, rendez-vous sur l'Invoice Tracker de Sidetrade <https://invoice-tracker.sidetrade.com/>

Nous constatons une forte dégradation du comportement de paiement à compter du confinement :

- une augmentation de 4 pts du nombre de factures impayées ou payées avec plus de 11 jours de retard (cf graphique 1) ;
- environ 3,5 factures sur 10 sont échues de plus de 10 jours (cf graphique 2) versus environ 1,9 sur 10 avant le confinement ;
- le nombre de factures payées de manière hebdomadaire chute à environ 680,000 factures versus une moyenne 780,000 avant la période du confinement soit 12% de baisse (cf graphique 3).

Les impacts du Covid-19 sur la gestion du cash

La crise économique engendrée par la pandémie du Covid-19 vient modifier en profondeur la façon dont les entreprises gèrent et géreront leur cash. A titre d'illustration, nous avons modélisé une étude d'impact présentant pour une entreprise industrielle avec des clients B to B la situation de trésorerie avec un scénario normatif et un scénario sensibilisé par l'impact de la crise Covid-19.

Notre étude fait ressortir trois phases

1

une première phase de ralentissement très brutal voire d'arrêt de l'activité dû au confinement sur les mois de mars à mai 2020

2

une seconde phase de reprise progressive de l'activité de juin à octobre 2020

3

puis une troisième phase de retour à un niveau normal d'activité à partir de novembre/décembre 2020

Ces phases, tant dans leur intensité que dans leur durée, seront évidemment différentes d'un secteur d'activité à un autre, d'une entreprise à une autre.

Néanmoins, nous avons souhaité, via cet exercice, mettre en évidence les impacts, les enjeux mais aussi les leviers d'actions sur la trésorerie qui pourront être communs à l'ensemble des entreprises affectées par cette crise.

4 enjeux clés détectés par nos experts dans les 3 phases de la crise

Confinement
mars à mai 2020

Reprise d'activité
post confinement
juin à octobre 2020

Sortie de crise
novembre 2020
à juin 2021

Des impacts
financiers et
opérationnels

Un pilotage
du cash
minutieux

Des leviers
clés à
activer

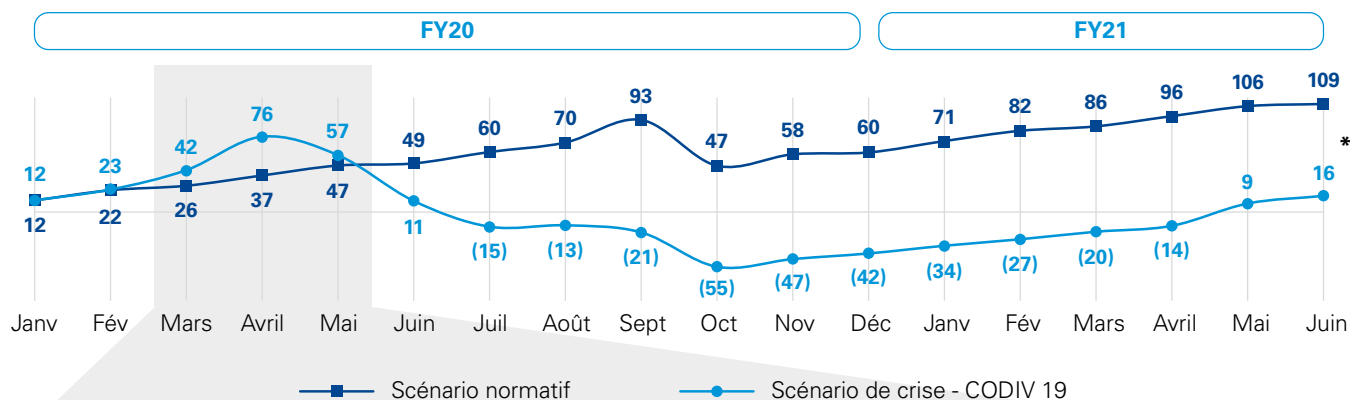
Des axes
d'amélioration de
la performance
plus long terme

Etape 1

Confinement

(mars à mai 2020)

Position de trésorerie fin de mois (début à 0 au 1^{er} janvier 2020)



Impacts financiers et opérationnels

- Arrêt total ou partiel de l'activité impliquant une forte baisse du chiffre d'affaires.
- Forte baisse des encaissements et ou des remises au factor le cas échéant.
- Problématiques opérationnelles multiples :
 - gestion de la fermeture partielle ou totale des sites de production et points de vente ;
 - assurer la continuité de la supply chain ;
 - mise en place d'une cellule de crise.

Enjeux du pilotage du cash

- Prévission de trésorerie glissante à 13 semaines en méthode directe (encaissement / décaissement).
- Traçabilité des leviers identifiés avant et après activation.
- Identification du besoin de financement court-terme (possibilité d'obtenir un prêt garanti par l'Etat).

Leviers à activer

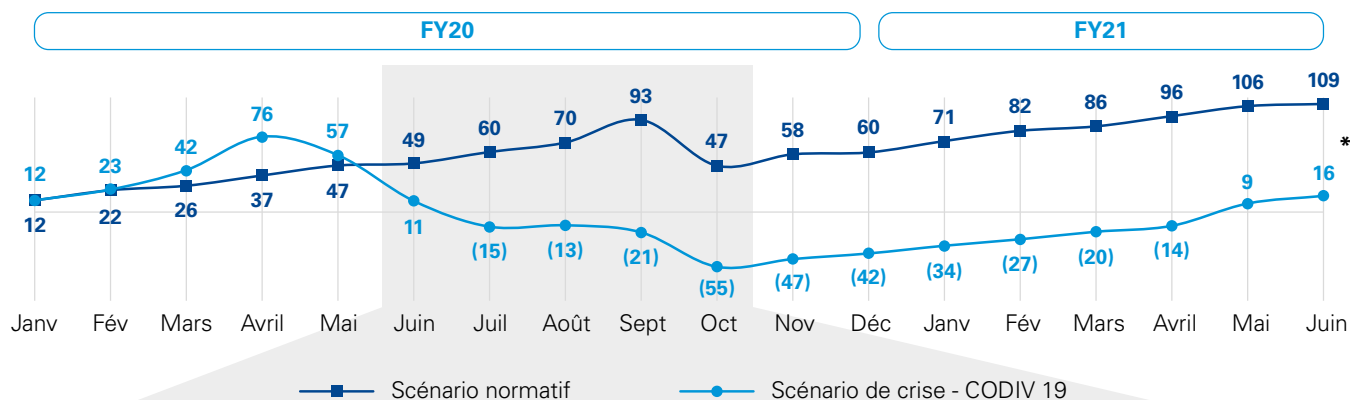
- Report des charges fiscales et sociales (cf. mesures gouvernementales).
- Effort de recouvrement sur les créances échues.
- Rééchelonnement des emprunts, intérêts, crédits-bails.
- Rééchelonnement des loyers
- Ajuster l'approvisionnement en fonction de l'activité future afin d'éviter le surstockage.
- Ajuster les effectifs (activité partielle).
- Obtenir le financement (PGE) nécessaire pour passer le creux de trésorerie court terme.
- Simuler l'impact du Covid sur les covenant tests de juin et de septembre, éventuellement négocier un waiver.
- Tirer les lignes de RCF en intégralité pour sécuriser le financement.

* La modélisation présentée ne constitue pas des conseils ou des opinions de KPMG et est réalisée uniquement à titre illustratif et théorique, et ne représente pas la vision de KPMG. En raison d'incertitudes inhérentes à toute information relative au futur, certaines hypothèses peuvent ne pas se vérifier et des événements non anticipés peuvent se produire. Des différences importantes peuvent donc survenir entre les prévisions et les réalisations.

Etape 2

Reprise d'activité post confinement

juin à octobre 2020

Position de trésorerie fin de mois (début à 0 au 1^{er} janvier 2020)

Impacts financiers et opérationnels

- Reprise progressive de l'activité avec un chiffre d'affaires en-dessous du niveau normatif (pre-covid).
- Reconstitution du BFR post confinement, effet ciseaux à surveiller selon le type d'activité.
- Le comportement des règlements clients reste dégradé du fait des impacts de la crise.
- Détérioration des en cours accordés par les assureurs crédits.
- Reprise du paiement des échéances décalées (sociales, fiscales et certaines échéances bancaires).
- Problématique de fonctionnement opérationnel liée à la reprise et au déconfinement progressif par pays.

Enjeux du pilotage du cash

- Modélisation des différents scénarios de reprise d'activité (base / best / worst cases).
- Prévision de trésorerie mensuelle à 12 mois en fonction des différents scénarios de reprise.
- Point de vigilance sur la modélisation de la reconstitution du BFR en fonction de chaque scénario.
- Intégration du paiement des échéances décalées.
- Prise en compte des swings de trésorerie intra mensuels.
- Identification d'un potentiel point bas de trésorerie à financer.

Leviers à activer

- Effort de recouvrement sur les créances échues.
- Mise en place ou extension d'un programme d'affacturage.
- Négociations avec les assureurs crédits.
- Optimisation de la fréquence de facturation et des délais de paiement.
- Optimisation des stocks et de l'approvisionnement.
- Cession d'actifs non stratégiques/ mise en place éventuelle de de Rescue financing adossé à des actifs ou fonds mis en fiducie.
- Cession/fermeture d'activités à très faible marge ou non rentable.

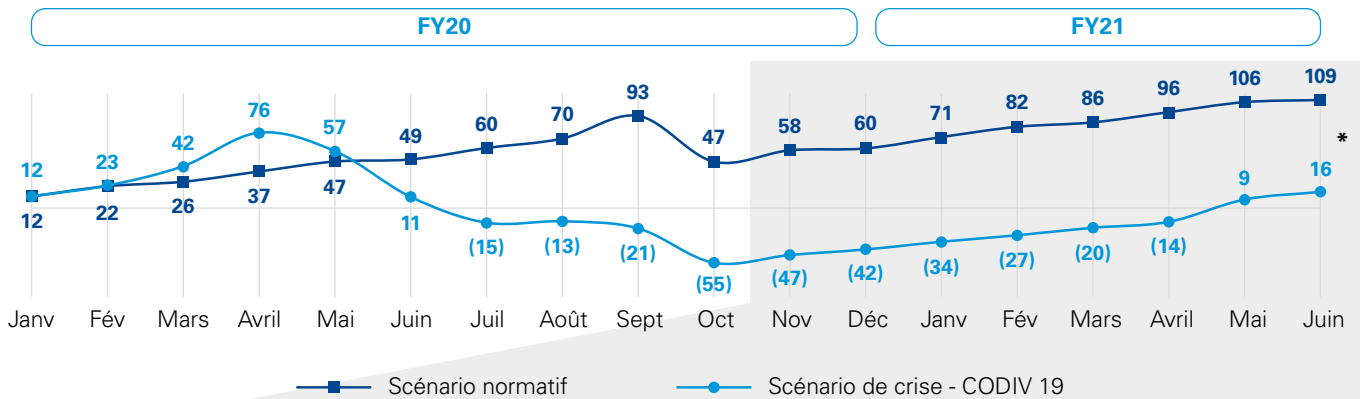
* La modélisation présentée ne constitue pas des conseils ou des opinions de KPMG et est réalisée uniquement à titre illustratif et théorique, et ne représente pas la vision de KPMG. En raison d'incertitudes inhérentes à toute information relative au futur, certaines hypothèses peuvent ne pas se vérifier et des événements non anticipés peuvent se produire. Des différences importantes peuvent donc survenir entre les prévisions et les réalisations.

Etape 3

Sortie de crise

novembre 2020 à juin 2021

Position de trésorerie fin de mois (début à 0 au 1^{er} janvier 2020)



Enjeux du pilotage du cash

- Modélisation des cash flow à horizon du business plan (3 à 5 ans) en lien avec la nouvelle structure de financement le cas échéant.
- Fiabilisation des prévisions de trésorerie court et moyen termes.
- Impulsion d'un plan d'optimisation du BFR par la Direction Générale.
- Renforcement de la culture cash, implication systématique des opérationnels.

Leviers à activer

- Amélioration structurelle des processus Order to Cash, Purchase to Pay et Forecast to Deliver.
- Mise en place ou optimisation des financements du BFR (factoring, reverse factoring, titrisation RCF, gages sur stocks).
- Réflexions sur une refonte de la chaîne d'approvisionnement.
- Revoir la structure du financement, réévaluer le PGE sur la durée pertinente et revoir sa structure de dette en rapport aux nouvelles réalités de l'entreprise.

* La modélisation présentée ne constitue pas des conseils ou des opinions de KPMG et est réalisée uniquement à titre illustratif et théorique, et ne représente pas la vision de KPMG. En raison d'incertitudes inhérentes à toute information relative au futur, certaines hypothèses peuvent ne pas se vérifier et des événements non anticipés peuvent se produire. Des différences importantes peuvent donc survenir entre les prévisions et les réalisations.





Stratégie de l'entreprise,
quelle place pour le cash ?

La Direction Générale impulse la culture cash, la Direction Financière est garante de sa bonne implémentation et de la définition de la feuille de route de chacune des parties prenantes

La performance cash doit être impulsée par la Direction Générale, mais nécessite un niveau de compétences et d'implication très important de la part de l'ensemble de l'organisation.

La fonction finance est la fonction centralisatrice de la performance cash et doit contribuer à doter les autres fonctions des compétences nécessaires pour enrichir les prévisions et contrôler la matérialisation des leviers implémentés.

La performance cash opérationnelle étant intimement liée aux performances des fonctions opérationnelles (commerciaux, achats, supply chain, opérations...), chacun doit connaître sa feuille de route et avoir défini ses objectifs de manière claire.

Nous décrivons ci-après quel serait le niveau d'implication idéal dans une organisation dite standard par fonction et les enjeux associés.

L'optimisation du BFR et du cash doit faire partie intégrante de la stratégie de l'entreprise car elle peut être un levier de financement important pour les acquisitions

Jean-Pascal Flavigny
Group Deputy CFO IDEX



Place du cash dans la stratégie financière

Illustration avec
Altran Technologies
et Albin Jacquemont,
Directeur Financier

Direction Générale

CULTURE CASH



ENJEUX

- Placer la génération de trésorerie comme partie intégrante de la stratégie globale de l'entreprise
- Sponsor de l'implémentation de la culture cash sur le long terme

Direction Financière

CULTURE CASH



ENJEUX

- Adéquation entre la génération de trésorerie et la structure de financement (covenant, headroom etc)
- Garant de la cohérence des prévisions avec la stratégie de l'entreprise
- Optimisation de la génération de trésorerie (postes BFR)
- Garante de la vulgarisation des KPIs cash au sein de l'organisation comme outil de gestion de la performance pour tous

Direction Commerciale

CULTURE CASH



ENJEUX

- Sponsor de la culture cash auprès des équipes commerciales et membre actif des comités cash
- Orienter la stratégie de vente et de contractualisation en adéquation avec la stratégie cash

Direction Industrielle Production Achats

CULTURE CASH



ENJEUX

- Sponsor de la culture cash auprès des équipes opérationnelles
- Maitrise des décaissements liés aux CAPEX
- Qualité de l'arbitrage entre les enjeux de disponibilité, de pricing des intrants et d'efficacité de la rotation des SKU en lien avec les objectifs cash

Direction Systèmes d'Information

CULTURE CASH



ENJEUX

- Promouvoir la digitalisation et l'automatisation au service de la culture cash à tous les niveaux de l'organisation
- Maitrise des décaissements liés aux CAPEX IT

Direction Ressources Humaines

CULTURE CASH



ENJEUX

- Mise en place de formations liées à la culture cash
- Savoir anticiper et communiquer à la Direction Financière les décaissements liés au personnel

RAF / Resp. comptable / CDG

CULTURE CASH



ENJEUX

- En charge de la mise en place des outils nécessaires à l'implémentation de la culture cash (KPIs & reporting) et de la formation
- Faire le lien entre la trésorerie et la comptabilité (débouclage du bilan), et entre l'EBITDA to cash et l'encaissement / décaissement

Commerciaux

CULTURE CASH



ENJEUX

- S'assurer et promouvoir que les conditions contractuelles sont en adéquation avec la stratégie cash
- Implication quotidienne dans l'amélioration des encaissements clients

Supply Chain

CULTURE CASH



ENJEUX

- S'assurer que la gestion des stocks est en ligne avec la stratégie commerciale de l'entreprise
- Optimisation de l'approvisionnement et de la gestion des stocks
- Digitalisation et automatisation des processus supply chain

Légende
Best practice : Niveau d'implication et de connaissance sur le cash et le BFR

Maximal	Très fort
Important	Moyen

Trésorier

CULTURE CASH



ENJEUX

- S'assurer de la précision des prévisions de trésorerie
- Optimiser la gestion du cash disponible et des financements existants ou à venir
- Digitaliser les processus liés au cash

ADV

CULTURE CASH



ENJEUX

- S'assurer que la contractualisation est en ligne intégrée dans les SI
- Optimiser le processus, le délai et la qualité de facturation via la digitalisation et l'automatisation
- Garant de la bonne tenue des comptes (lettrage)

Acheteurs

CULTURE CASH



ENJEUX

- S'assurer et promouvoir que les conditions contractuelles sont en adéquation avec la stratégie cash
- S'assurer que le niveau d'achats est en ligne avec l'optimisation des stocks





Le niveau d'implication des
fonctions opérationnelles
dans l'optimisation
du cash et du BFR



L'intégration des fonctions opérationnelles au sein des comités cash est un facteur clé de succès. Celles-ci permettent d'anticiper les risques de tensions de trésorerie et améliorent sensiblement la qualité des prévisions, et surtout l'accélération du cash

Environ 70% des Directions Financières interviewées ont justifié la performance de culture cash de leur entreprise par le niveau d'implication des opérationnels sur les actions cash.

Les Directions Financières semblent ainsi avoir conscience de l'importance de l'implication des opérationnels pour atteindre un bon niveau de performance cash.

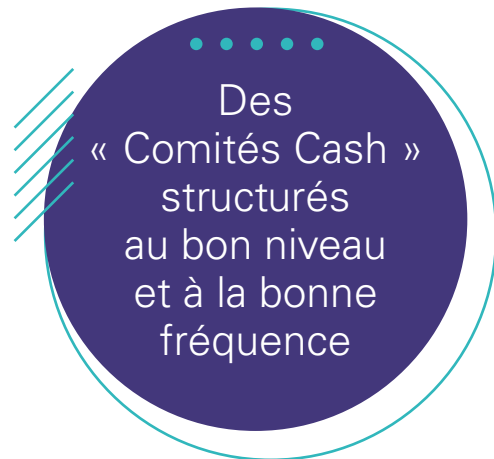
Paradoxalement, seulement 25% des Directions Financières interviewées indiquent réaliser des « Comités Cash » réguliers et structurés, intégrant des opérationnels (des points intégrant des DAF/RAF et opérationnels par niveau/BU/région).

Pourtant, la majorité des Directions Financières interviewées considère que les liens avec les opérationnels sont « fluides » et que ces derniers sont sensibilisés à l'enjeu du cash. Cette majorité indique également qu'il existe des reportings et des échanges réguliers et structurés à l'attention des opérationnels (au moins pour les commerciaux).



Comment réussir à intégrer pleinement les opérationnels et diffuser une culture cash au sein de l'entreprise ?

Les Best practices nécessaires à l'implication des opérationnels



Chez Engie ce sont bien les opérationnels qui permettent de dégager du cash [...] notamment grâce à la culture cash développée auprès de nos commerciaux

Julien Leclaire

Reponsable du credit management Engie





KPIs et reporting :
comprendre les indicateurs
clés de performance
cash et BFR

La définition, le suivi et le partage de KPIs communs au sein de l'entreprise permettent de faire converger toutes les parties prenantes vers un seul et unique objectif : améliorer la trésorerie

L'un des facteurs clés de succès de la mise en place d'une culture cash est le suivi rigoureux du BFR et de la trésorerie. La Direction Financière en a la responsabilité et lui permet de tracer la matérialisation (ou non) des leviers implémentés pour accélérer le cash.

Il n'est pas rare au sein d'un Groupe de voir les fonctions Finance et Opérations communiquer des KPIs différents (et parfois contradictoires) sur le même thème.

La définition et le partage de KPIs communs au sein de l'organisation semble ainsi une étape déterminante à l'implémentation de la culture cash et à l'amélioration du BFR.

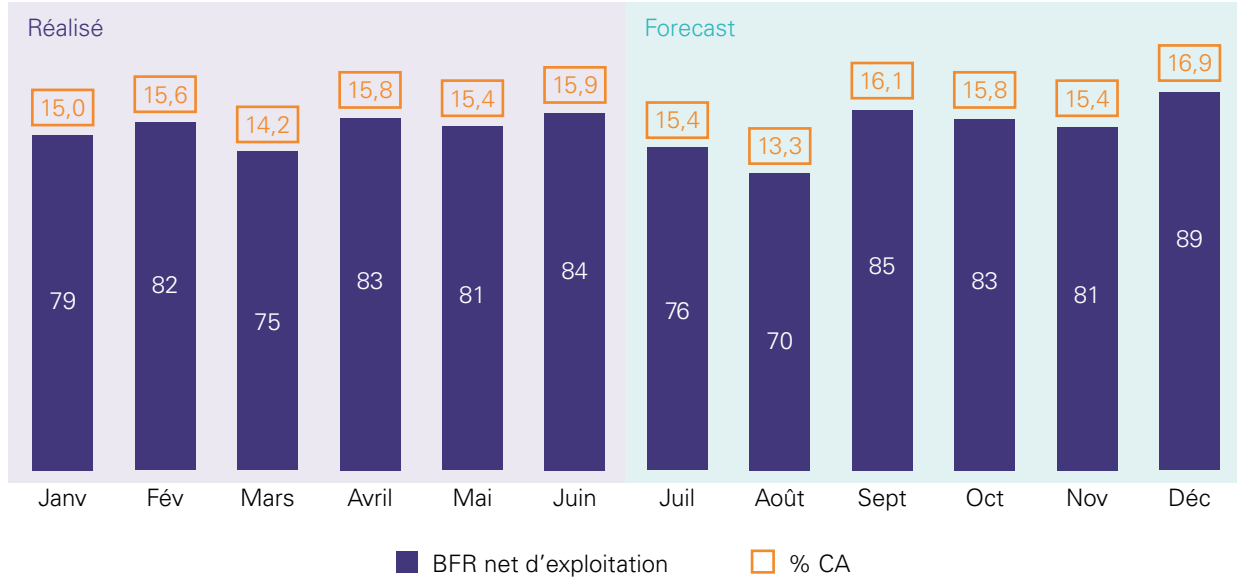
Afin de mettre en œuvre une culture cash efficiente, il faut d'abord donner du sens, expliquer et conduire le changement auprès de nos parties prenantes. Il est ensuite primordial d'embarquer le comité de direction et d'obtenir, dans notre cas, le support du CEO

Albin Jacquemont

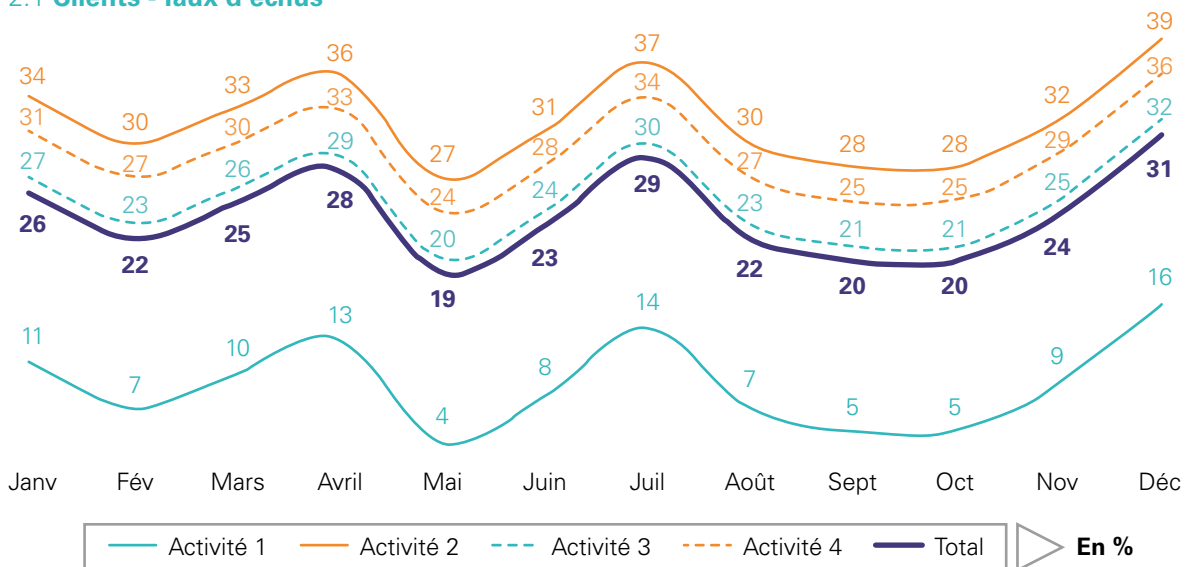
Directeur financier d'Altran

Tableau de bord illustratif

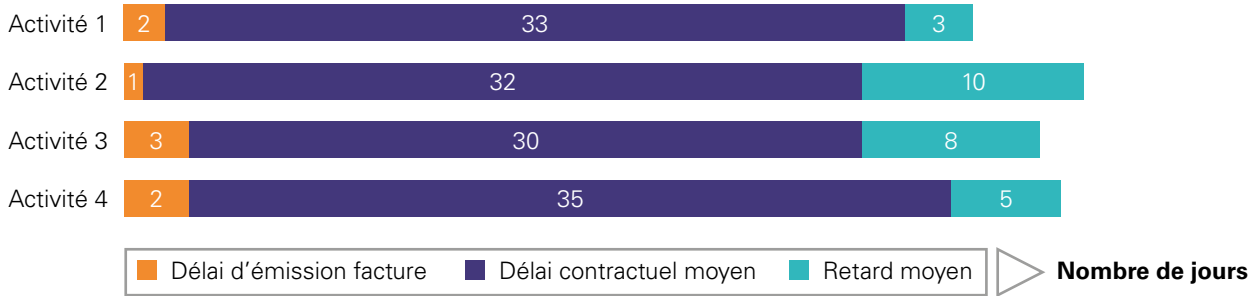
1 BFR Net d'Exploitation



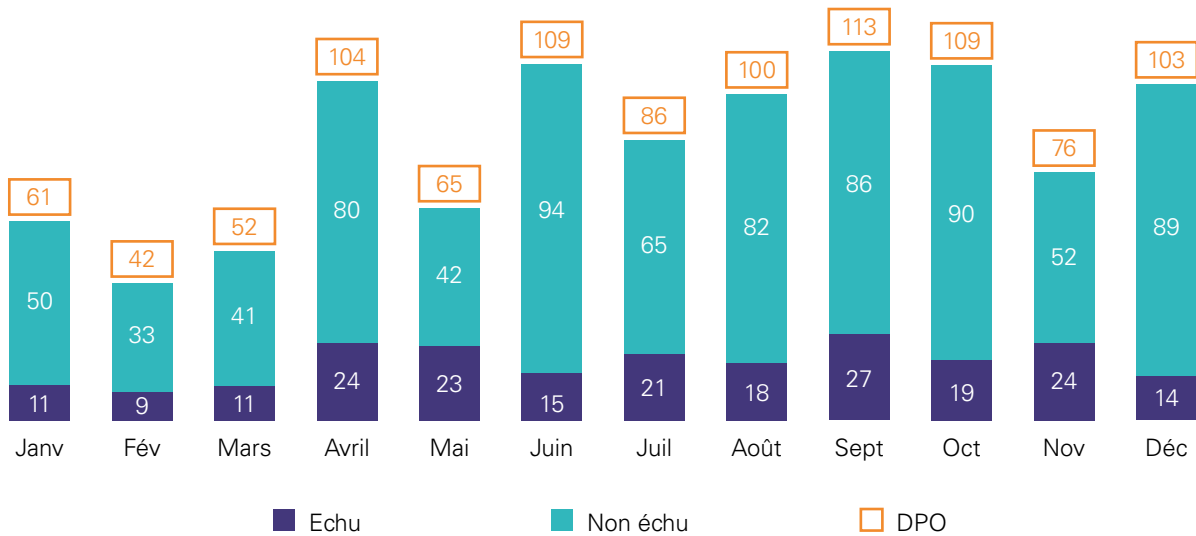
2.1 Clients - Taux d'échus



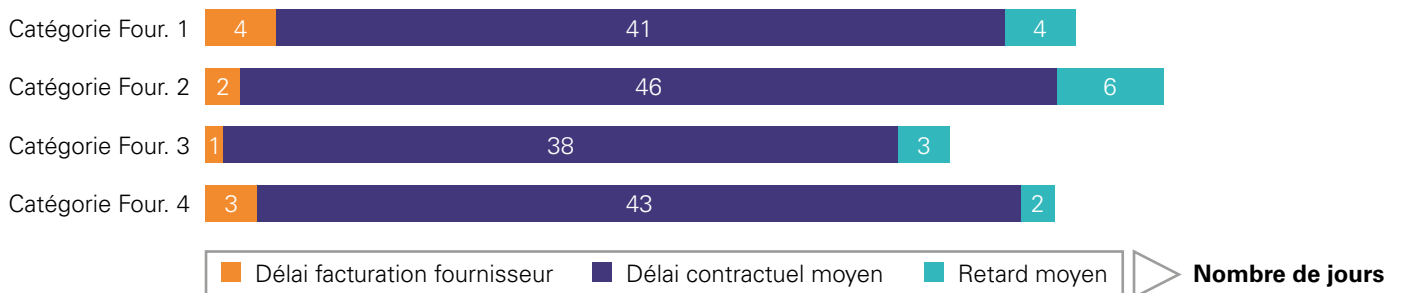
2.2 Clients - Cycle vente



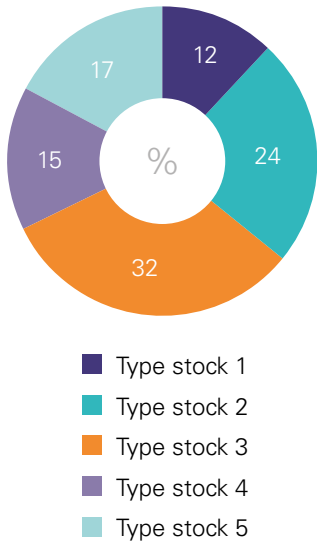
3.1 Fournisseurs - Taux d'échus



3.2 Fournisseurs - Cycle achat



4.1 Stocks - Répartition par activité

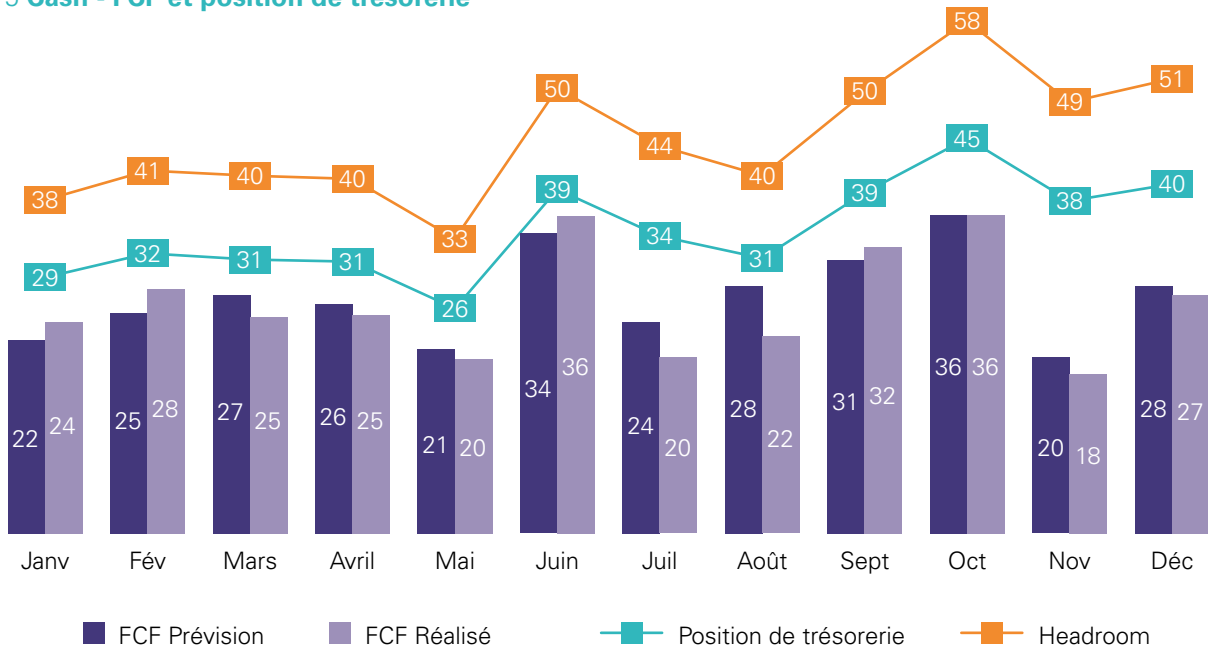


4.2 Stocks - DIO par type de stock et zone géographique

En nb de jours

Type stock	1	2	3	4	5	Total
Région 1	42	46	47	47	41	44,6
Région 2	43	47	47	42	48	45,4
Région 3	49	48	51	47	50	49,0
Région 4	50	43	44	39	44	44,0
Région 5	41	44	50	40	46	44,2

5 Cash - FCF et position de trésorerie







Les principales tendances
de comportement
de paiement observées
dans les entreprises B to B

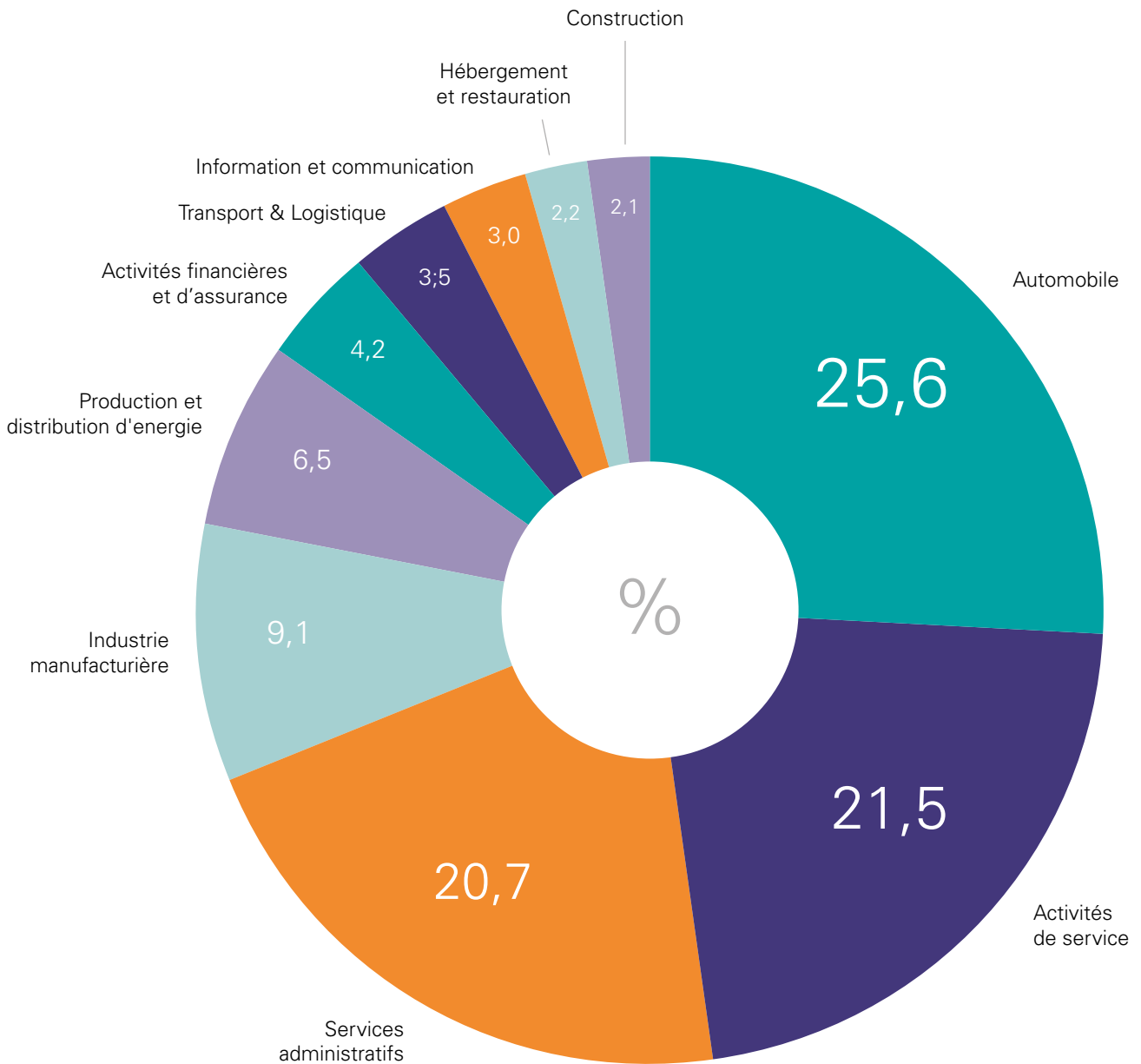


Préambule

Enjeux des retards de paiement : répartition par secteur

- Certains secteurs sont particulièrement sensibles aux problématiques de recouvrement et d'optimisation du poste client par essence.
- Le graphique ci-joint indique donc la répartition par secteur des créances analysées dans le cadre de cette étude. Nous avons ventilé selon le montant des factures émises par les entreprises dans chaque secteur, en France.
- Certains secteurs sont de facto surreprésentés : automobile, activités de service, services administratifs...
- Cette étude qualitative et quantitative met en lumière les enjeux associés et les priorités des Directions Financières au regard de la transformation de la fonction finance.

Répartition sectorielle de l'échantillon

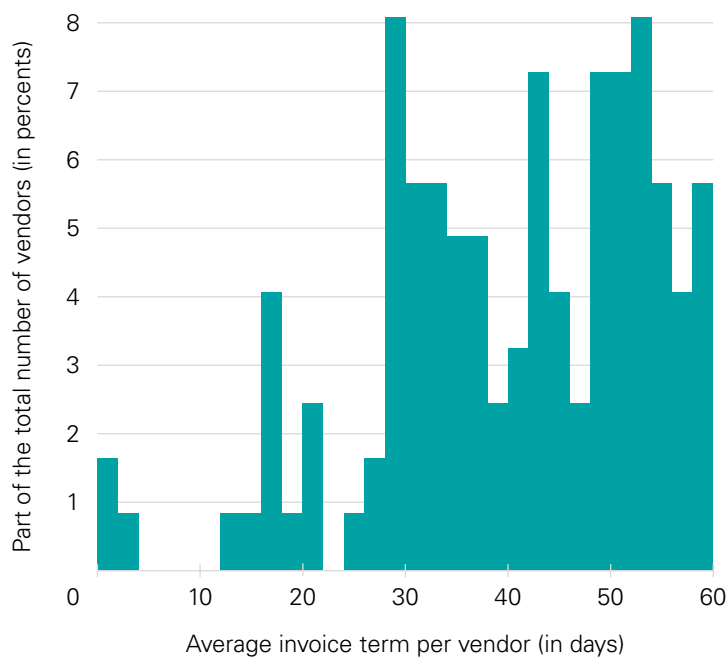


Source : Sidetrade

Délais négociés (1/3)

Termes de paiement par clients

- Le terme moyen global est de 38 jours.
- Le terme médian global est de 35 jours.
- Les termes les plus utilisés sont 30 jours nets ou 30 jours fin de mois, 45 jours nets ou 45 jours fin de mois.
- Le délai de paiement 60 jours nets ne concernent qu'environ 6% de notre échantillon.

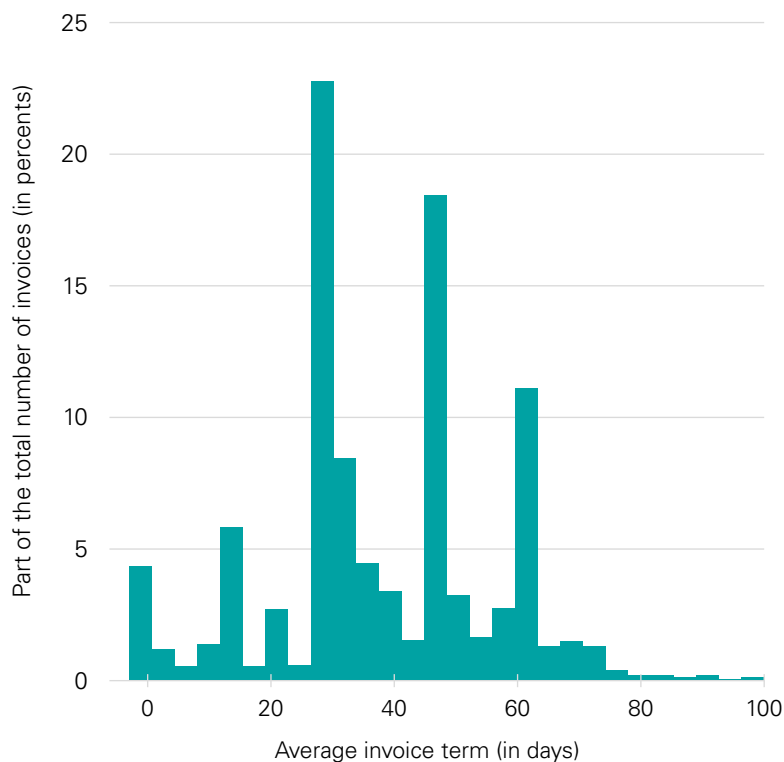


Source : Sidetrade

Délais négociés (2/3)

Termes de paiement par facture

- Les termes de paiement accordés sont majoritairement conformes à la LME et la loi Macron, en tendant vers 30 jours.
- 30 jours net est le terme le plus utilisé avec près d'un tiers des factures émises.
- Environ une facture sur 5 est émise avec 45 jours net.
- Le délai de paiement 60 jours nets ne concerne qu'environ 11% de notre échantillon. Cette pratique se raréfie, même auprès des grands comptes.
- Ces termes à 60 jours net se retrouvent plus fréquemment sur des entreprises de secteurs « traditionnels », majoritairement :
 - services administratifs ;
 - industries manufacturières ;
 - Ventes de biens et matériel pour l'automobile.

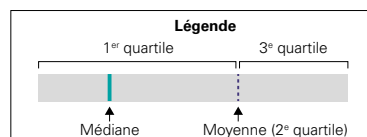
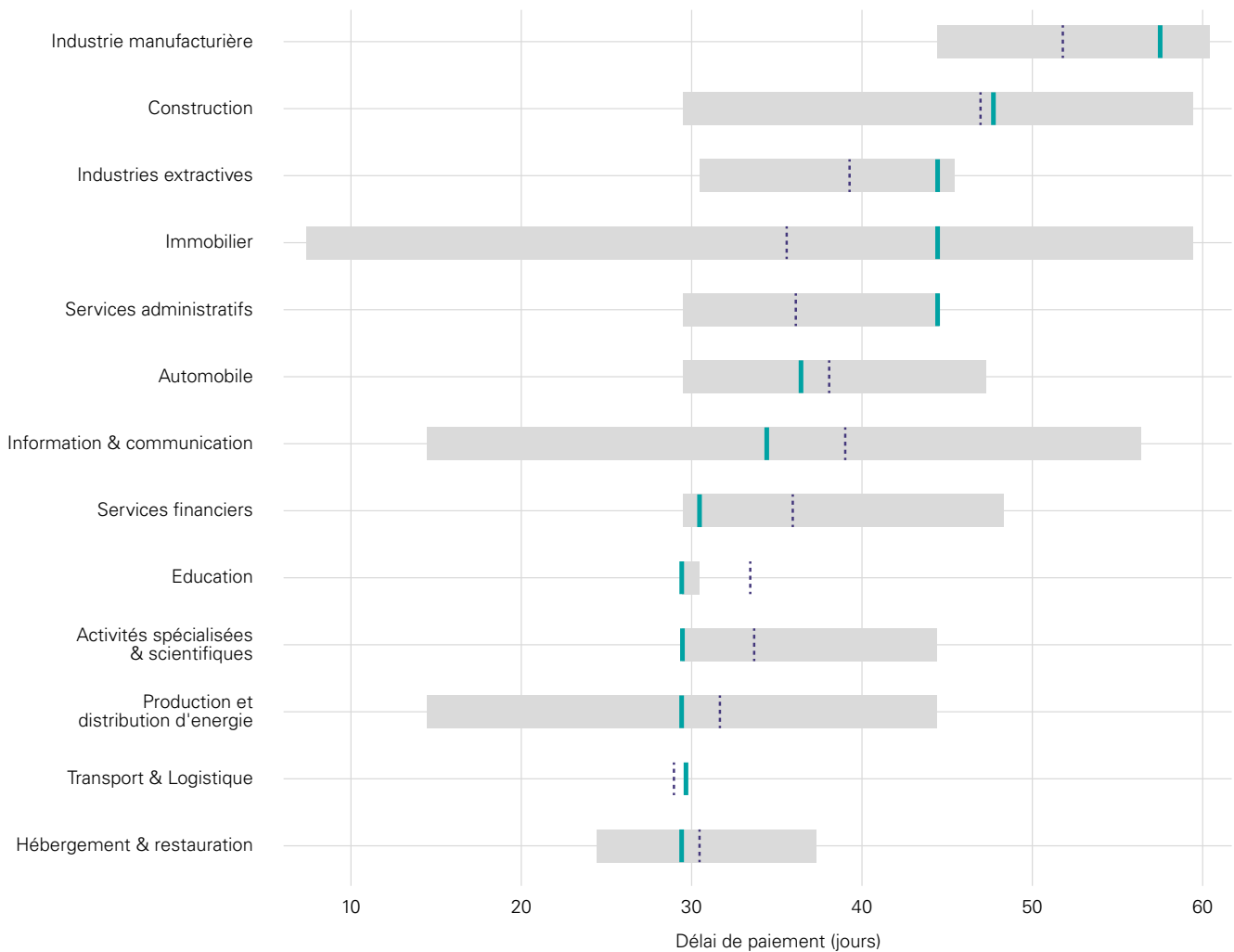


Source : Sidetrade

Délais négociés (3/3)

Termes de paiement par secteur (vendors)

- Seuls 2 secteurs ont des termes accordés médians > 40 jours : industries manufacturières et construction.
- Tous les autres secteurs appliquent un délai contractuel médian compris entre 30 et 40 jours.
- Activités immobilières, TIC, construction et Distribution d'électricité ont un écart type très important. Ceci s'explique de part la grande variété de leur clientèle: multi secteurs, taille...
- Une grande variété de termes accordés par une même entreprise / secteur peut s'expliquer par le fait que celle-ci travaille avec des clients publics et privés. Par exemple, les distributeurs d'électricité.
- Le secteur du transport est en revanche limité exclusivement à des termes de 30 jours nets traduisant l'application de la loi Gaysot.
- Construction, enseignement et formation sont des secteurs contraints par la réglementation (ex : relation tri-partite) et ont donc besoin de suivis rigoureux de leurs créances.
- Les secteurs faisant face à une clientèle variée doivent mettre en face des organisations et des process sur-mesure pour répondre à ces enjeux.

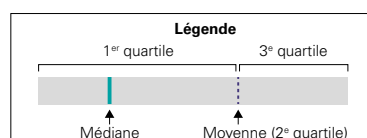
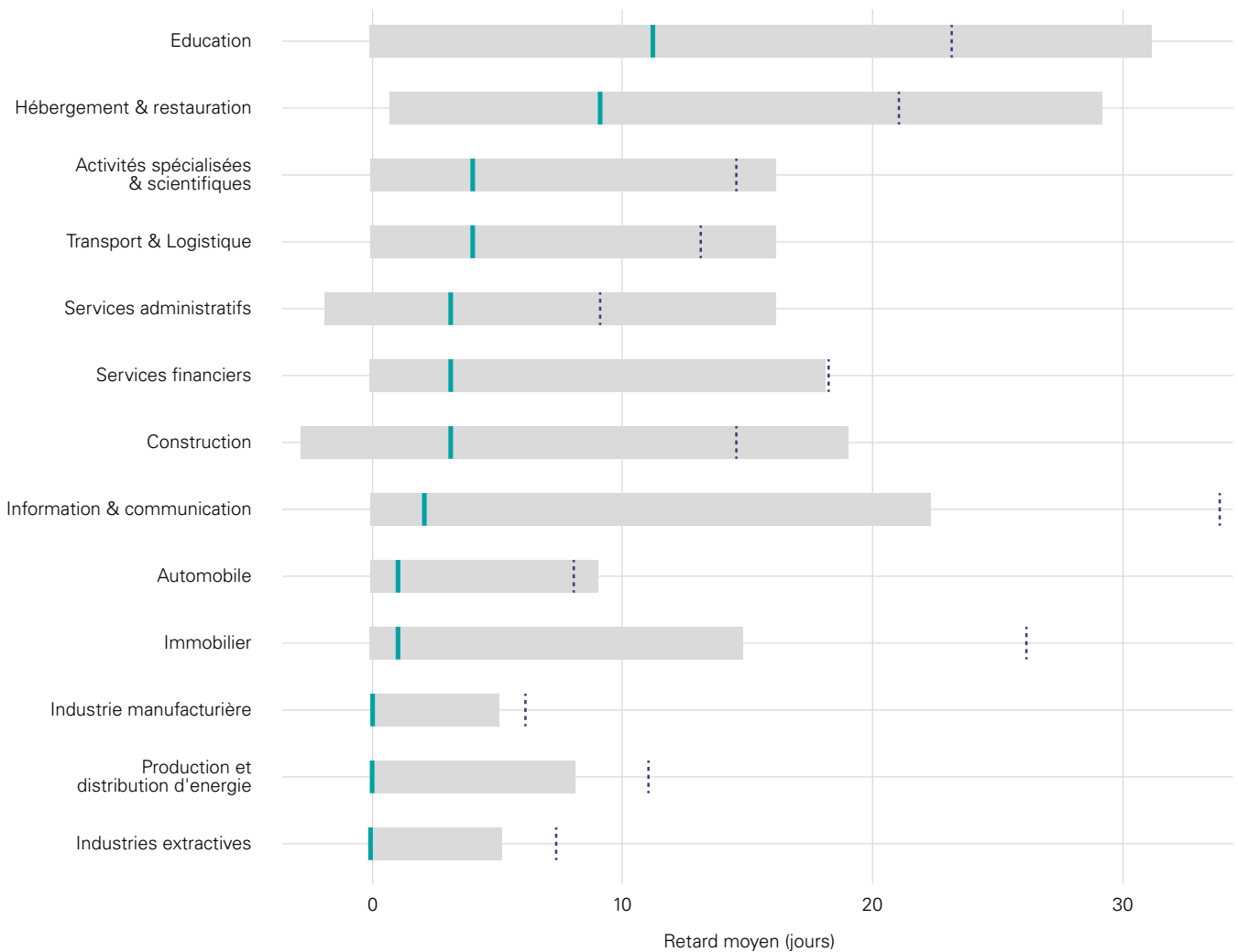


Source : Sidetrade

Retards de paiement (1/2)

Retard de paiement moyen par secteur côté vendeurs

- Les termes contractuels se contractent.
- On constate que les retards n'évoluent pas. Le retard de paiement global est de :
 - retard Median = 2 jours ;
 - retard Moyen = 11 jours.
- Ceci s'explique par le fait qu'en pratique : « Une facture sur deux est payée en retard » d'où un retard médian faible.
- En pratique, parmi ces factures en retard, 50% ne sont pas réglées car elles ne sont simplement pas relancées.
- D'une façon générale, les entreprises fournissant des services et de la prestation intellectuelle subissent des retards a priori plus importants.
- Les entreprises délivrant des biens ou du transport ont des délais plus courts. Cela tient au pouvoir de négociation / blocage plus important dans leur cas, ainsi qu'à la réglementation (Loi Gaysot).

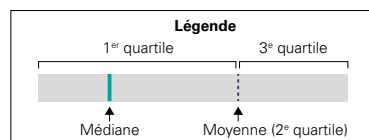
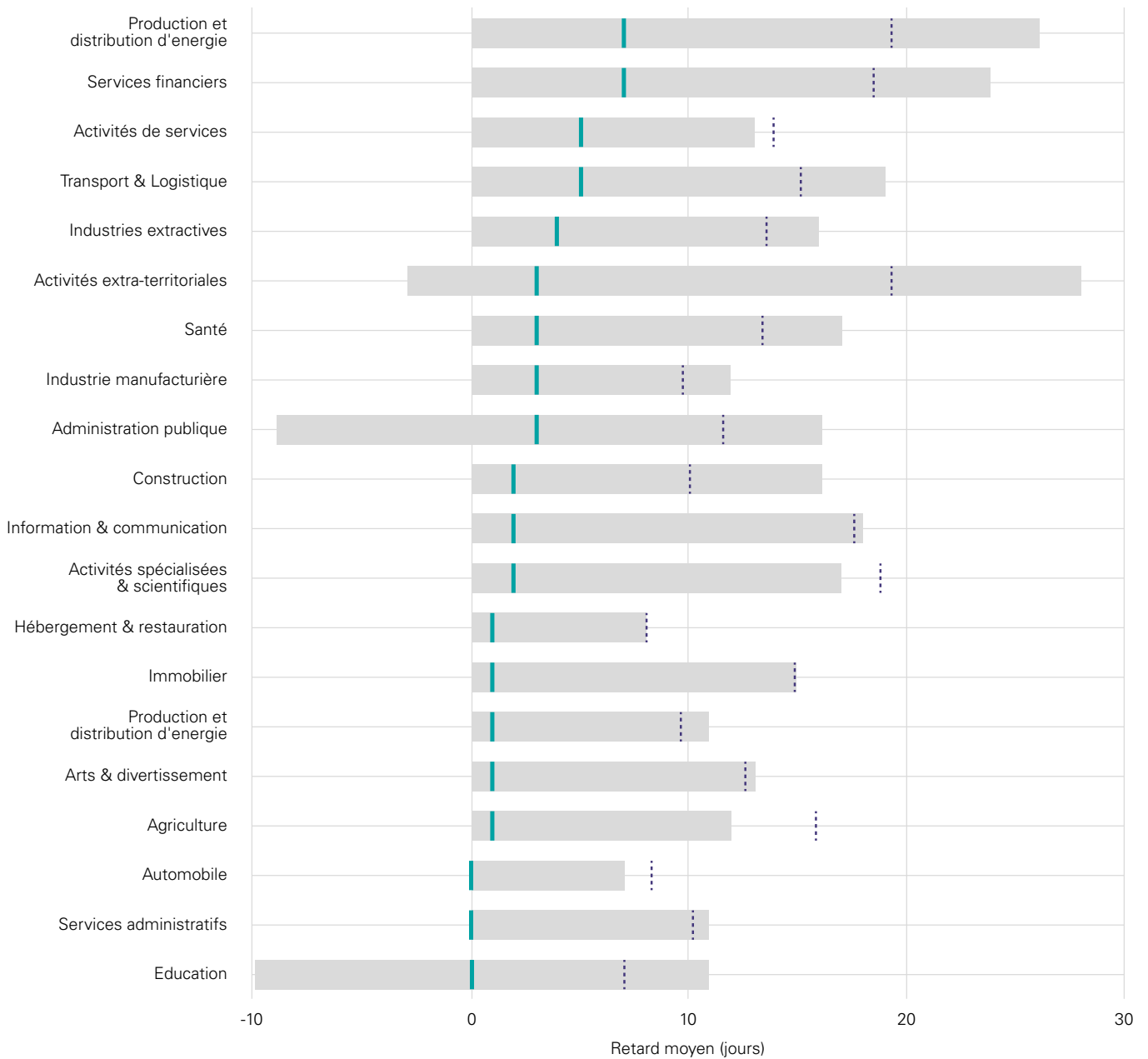


Source : Sidetrade

Retards de paiement (2/2)

Retard de paiement moyen par secteur côté acheteurs

- Un tel graphique reflète la santé des entreprises d'un secteur, ainsi que leur importance dans le « rapport de force » client - fournisseur.
- Les activités d'Enseignement, administrations publiques, et activité extra-territoriale (généralement de grandes organisations publiques internationales) peuvent avoir des retards négatifs. Cela reflète les efforts et les engagements récents de l'Etat. Cependant ces mêmes secteurs ont également un écart type parmi les plus importants signalant le risque de dérive fréquent pour le secteur public.

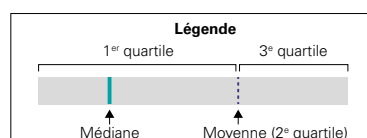
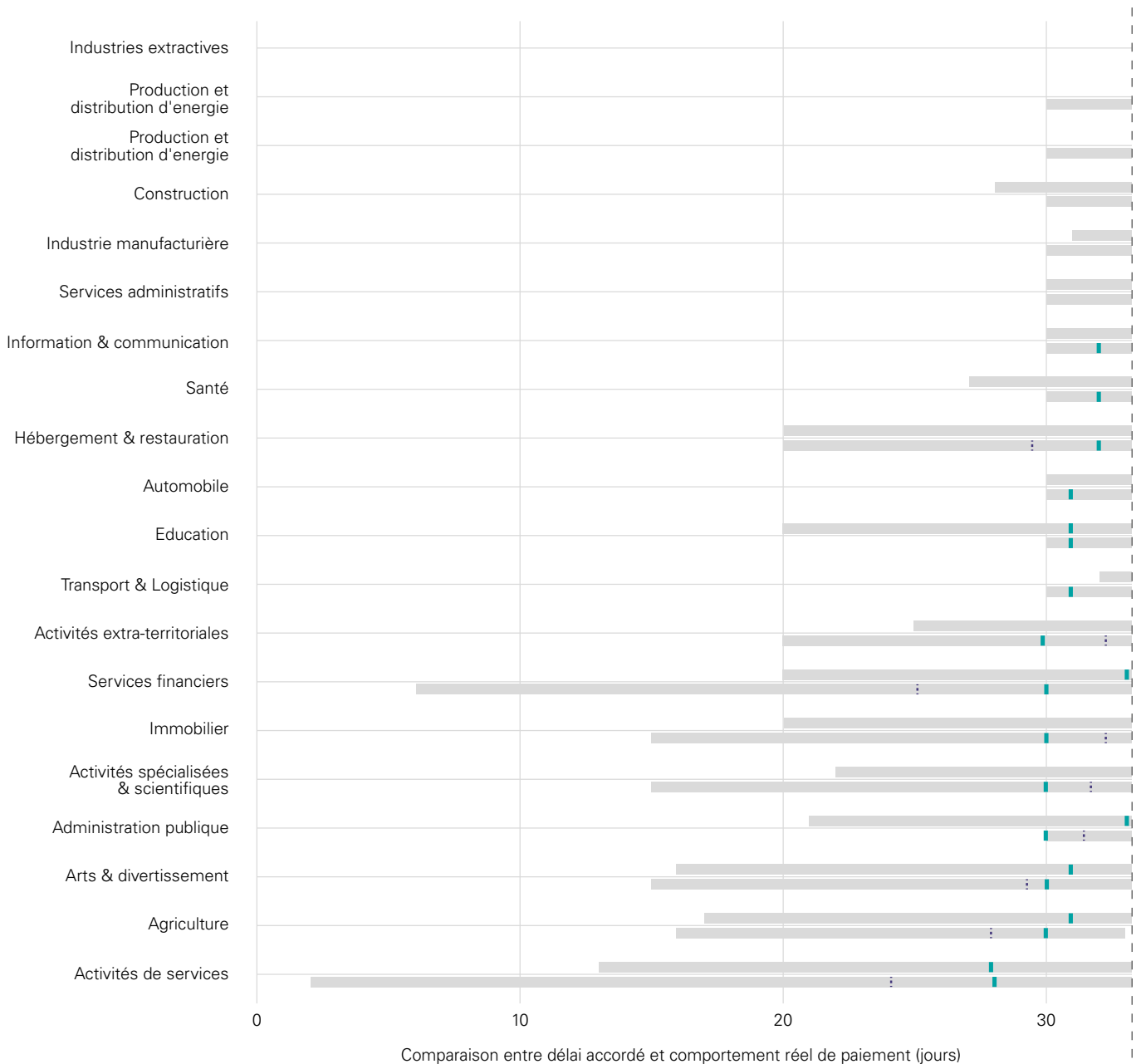


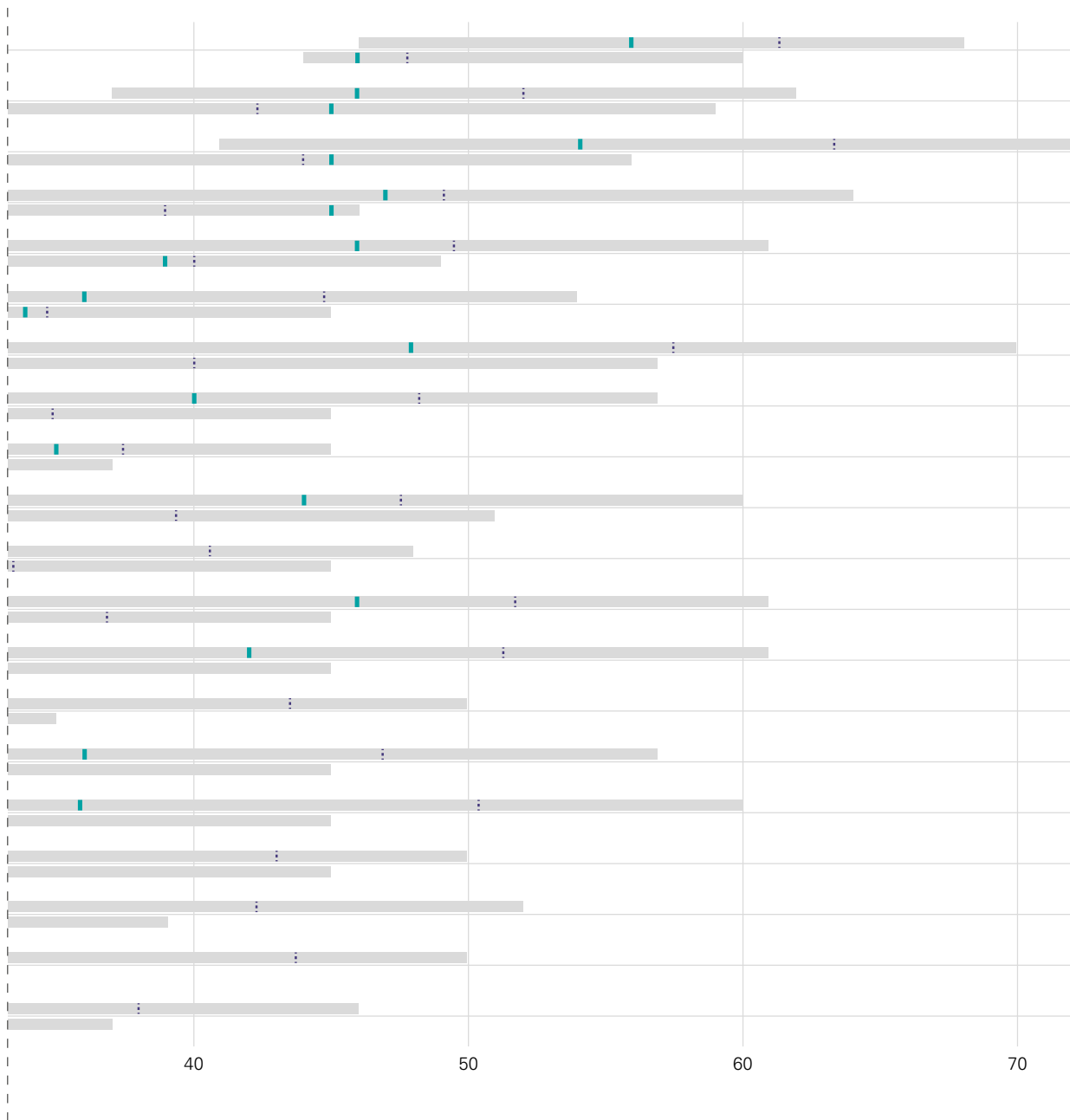
Source : Sidetrade

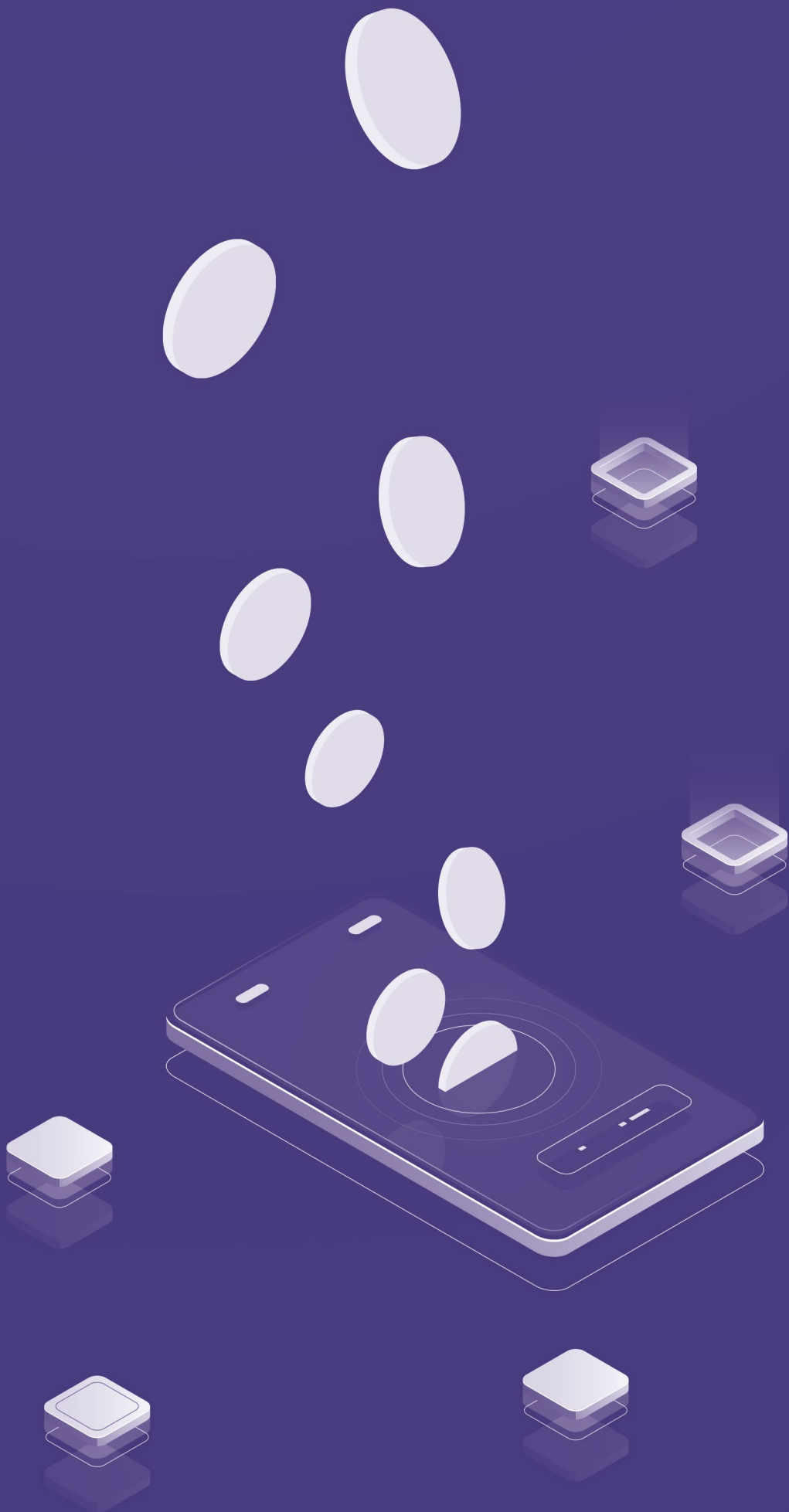
Retards de paiement versus délais négociés

Termes de paiement par client

- De façon générale et intuitive, la mesure des retards doit être décalée au regard des délais accordés ; voire même, « homothétique ».
- Nous notons quelques cas particuliers typiques : les secteurs de la construction, santé, enseignement et public. Dans ces secteurs, le décalage est constaté dans les 2 sens. C'est-à-dire que les délais peuvent se raccourcir via des paiements avant échéance. Certains clients s'imposent un délai de paiement immédiat, néanmoins une part significative exerce un retard de 2 semaines environ.









Nouvelles technologies :
opportunités et enjeux au
service de la culture cash ?

L'analyse des données transactionnelles via les nouvelles technologies (process mining et data analytics) permet de mettre en lumière les gisements d'opportunités des différents cycles du BFR

Analyse des données transactionnelles

- L'analyse de la performance du BFR et l'identification de leviers pour accélérer le cash devraient passer par le traitement des données transactionnelles.
- Les données transactionnelles permettent de mieux refléter la performance opérationnelle en termes de BFR (en comparaison aux positions bilancielle).
- Le process mining est un outil qui donne une vision d'ensemble d'un processus (Order to Cash, Purchase to Pay ou Forecast to Deliver). Basé sur l'analyse des données transactionnelles, cela permet de quantifier le nombre de transactions entre chaque étape du process et de mettre en lumière les dysfonctionnements (erreur de saisie, temps de facturation anormalement long, ajustements de quantité etc).
- Avec un niveau de granularité à la transaction, le process mining permet d'identifier des leviers d'amélioration opérationnels et de quantifier les gains associés (en temps et en montant).
- Ci-contre, un exemple illustratif d'un processus Order to Cash découpé en sous processus grâce à l'analyse des données transactionnelles.

Prévisions de trésorerie et suivi du BFR

- Afin de suivre l'implémentation des leviers opérationnels qui permettent l'amélioration du BFR et du cash, il paraît indispensable d'avoir des prévisions de trésorerie fiables nécessitant l'implication de tous.

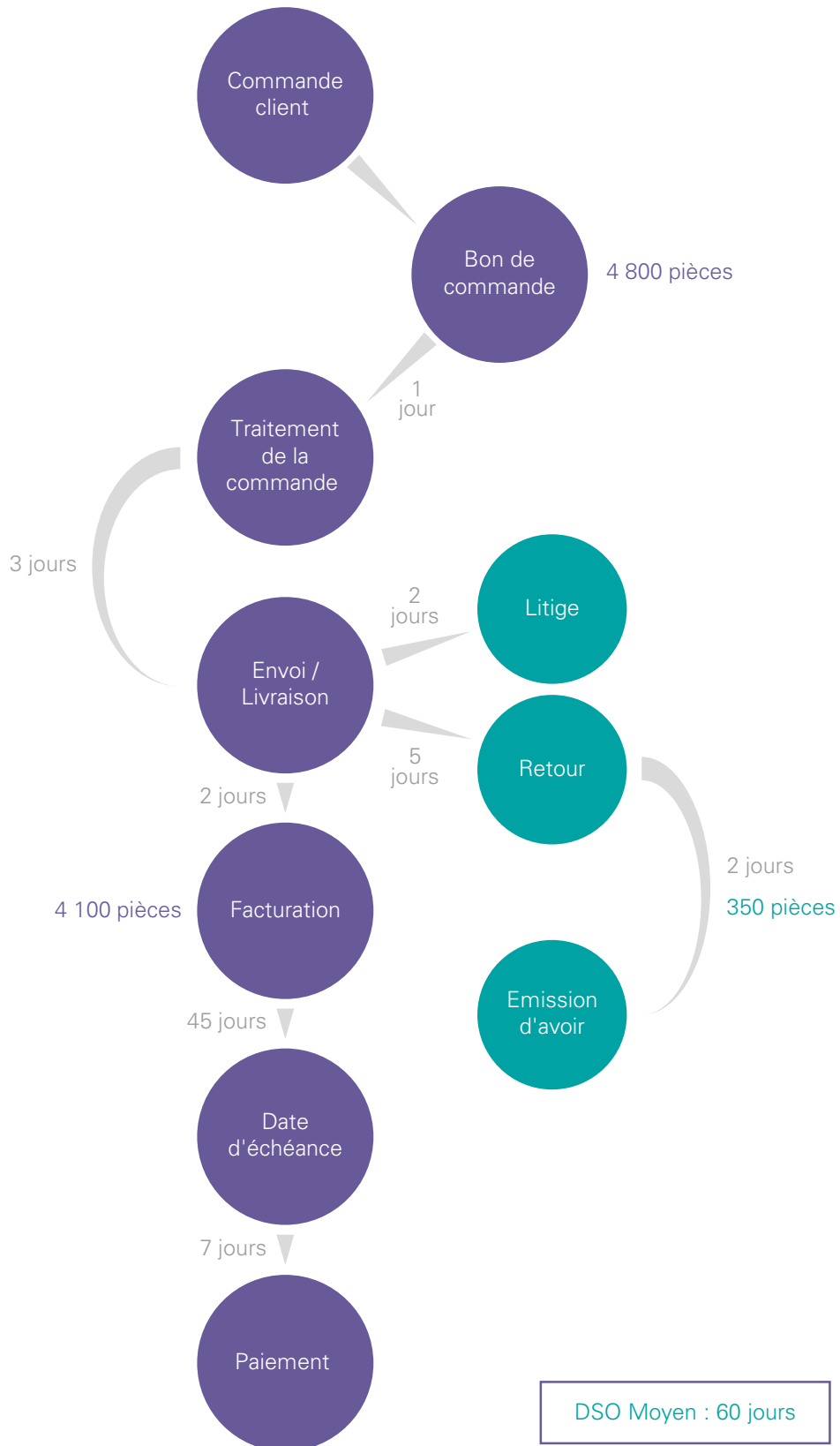
Dans les facteurs clés de succès de mise en place de prévisions de trésorerie, il est essentiel d'aller mobiliser les différentes fonctions de l'entreprise et de les embarquer dans la démarche. Ils sont pleinement acteurs de la bonne réalisation des prévisions de trésorerie



Alvina Hélon

Directrice Financière Adjointe
Fret SNCF

Illustration d'une analyse d'un cycle Order to cash grâce au process mining

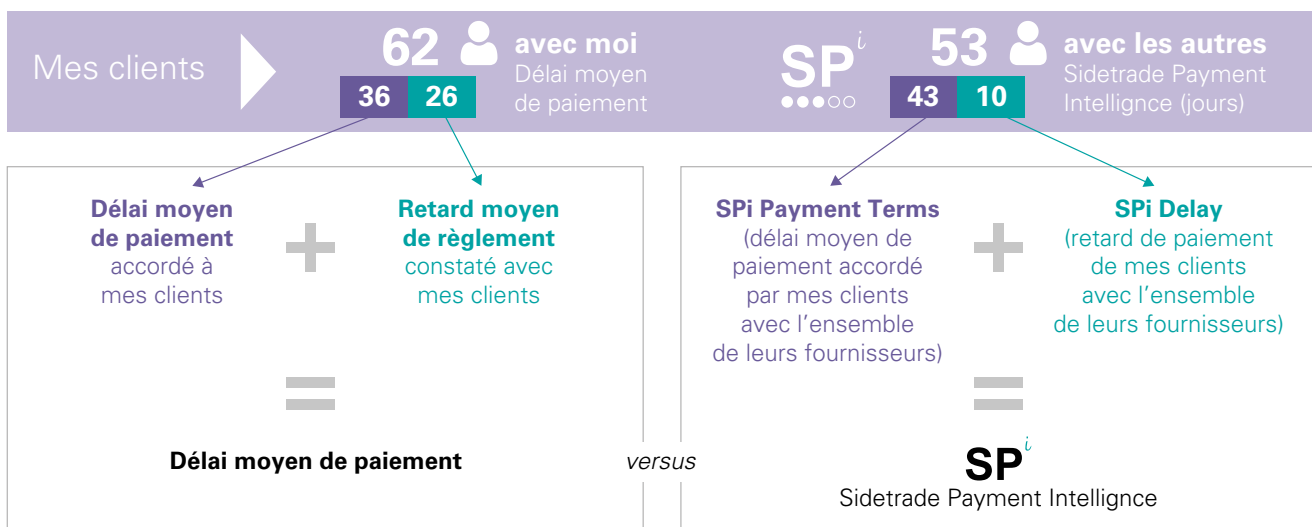


Sidetrade présentation du SPi

Définition

- Le SPi est un score de paiement prédictif correspondant au délai probable de règlement d'une entreprise « vendeur ».
- Il est calculé à partir des dates réelles des pièces de paiement reçues quotidiennement parmi + de 300 millions de transactions, avec 5,3 millions d'entreprises, pour + de 900 milliards d'euros au cours des 3 dernières années.

SPi, un diagnostic permanent global de la performance financière du client de l'entreprise « vendeur »

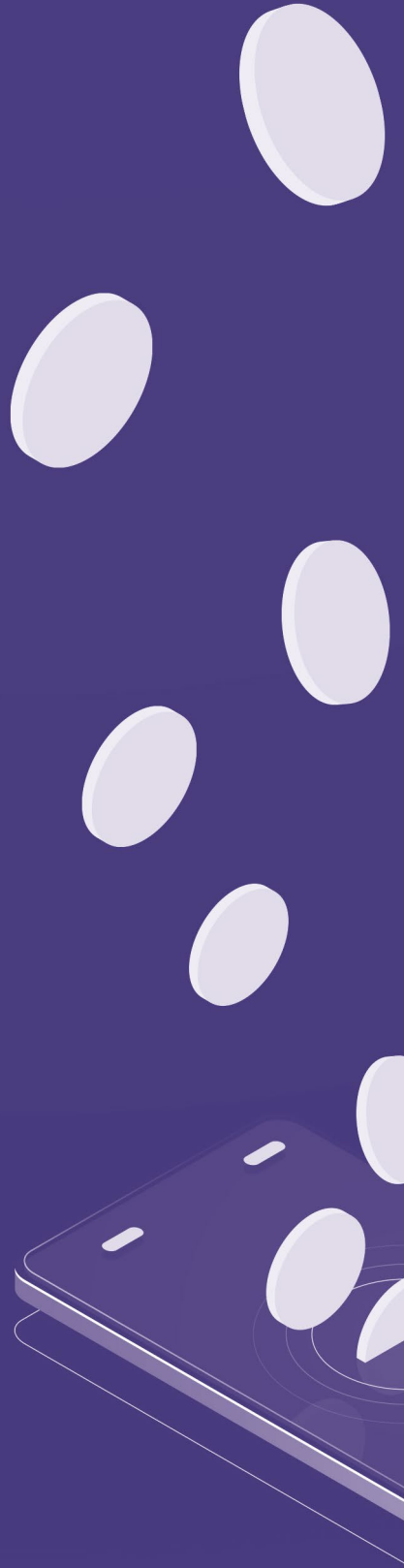


Utilisation du SPi

- Permettre à l'entreprise vendeur de comparer les pratiques de paiement de ses clients avec leurs autres fournisseurs.

Impact

- Benchmarker les pratiques de paiement des entreprises.
- Renforcer le pouvoir de négociation avec chacun des clients : Référence dans les négociations des délais de paiement.
- Réduire les retards de paiement et enrichir la segmentation afin d'améliorer la stratégie de relance.
- Détecter les opportunités Cash et accélérer les rentrées.



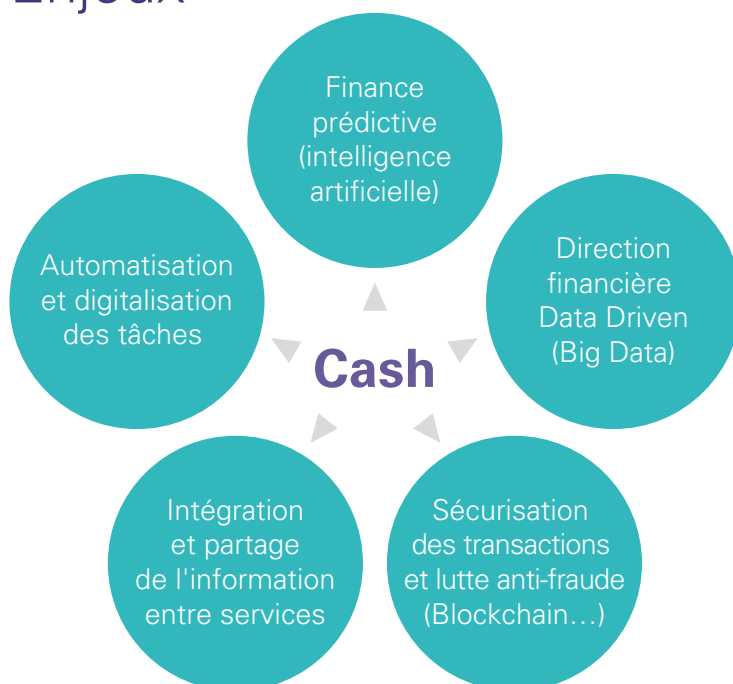
Nouvelles technologies

Constat et enjeux

Constat

L'utilisation des nouvelles technologies et des outils d'aide à l'implémentation de la culture cash reste relativement limitée.

Enjeux



Les nouvelles technologies devraient permettre de limiter toute action humaine entre la commande et le paiement

Sources :
presse et panel

Quelques besoins exprimés par la Direction Financière

Process client

Digitalisation du processus de facturation

Ex. : la dématérialisation des factures sur les portails clients avec un paiement automatique à échéance (mise en place de KPIs pour encourager des moyens de paiement digitaux).

Customer Data

Accès à davantage d'information sur le comportement de paiement des clients (utilisation de l'intelligence artificielle).

Robotisation du process de recouvrement

Appels automatiques et propositions de solutions.

Développement d'outils digitaux

La mise en place d'une application digitale accessible sur les smartphones des commerciaux faciliterait l'accès aux informations de facturation et recouvrement disponibles.

Prévisions de trésorerie

Mise en place d'un outil intégré

Si Excel reste l'outil le plus utilisé dans les prévisions de trésorerie, le besoin d'avoir un outil intégré dédié aux prévisions de trésorerie a été remonté.

Meilleurs vision et pilotage

La mise en place d'un outil intégré type permettrait (i) de prendre en compte l'historique, le comportement de paiement, les informations de la comptabilité (P&L, Bilan, balances âgées, etc), (ii) de limiter le risque d'erreurs manuelles, (iii) de faciliter le partage de l'information au sein de l'organisation.

Banque

La standardisation mondiale des relations bancaires pour fluidifier les flux de paiement.

Sécurité et lutte anti-fraude à travers une offre de vérification des coordonnées bancaires et de l'historique de litiges des contreparties.

Formation

E-learning pour les opérationnels sur le thème de la culture cash (délais de paiement, facturation, recouvrement) et de l'importance de la digitalisation des moyens de paiement.

Méthodologie

Les sources de nos analyses sont articulées autour de deux principaux axes : des entretiens qualitatifs avec la Direction Financière pour prendre le pouls du terrain et du quotidien en matière de culture cash et l'exploitation de données quantitatives sur les délais de règlement issues de la plateforme « Augmented Cash » de Sidetrade.

Approche qualitative

Nous nous sommes entretenus avec environ une trentaine de Directeurs Financiers, Trésoriers, Responsables financiers ou Crédit Managers. Ces entretiens se sont déroulés d'octobre 2019 à février 2020 au cours desquels quatre grands thèmes ont été abordés :

- la culture cash et les processus internes associés (prévisions de trésorerie, comités cash) ;
- les KPIs mis en place & les reportings associés ;
- le processus de recouvrement et son organisation fonctionnelle ;
- les nouvelles technologies.

Approche quantitative

Les données chiffrées issues des données transactionnelles présentées dans cette étude proviennent intégralement de la plateforme « Augmented Cash » de Sidetrade.

Ces données transactionnelles représentent plus de 1 300 000 entreprises françaises opérant exclusivement en B to B et représentent environ 64 millions de transactions.

Ces entreprises proviennent d'une dizaine de secteurs différents tel que décrit dans la section 4.

Équipe



Régis Bergot
Partnerships Manager
rbergot@sidetrade.com



Baréma Bocoum
Associé
Restructuring
Deal Advisory
bbocoum@kpmg.fr



Charles Durand
Directeur de missions
Restructuring
Deal Advisory
cdurand@kpmg.fr



Hugo Zuccarelli
Manager
Restructuring
Deal Advisory
hzuccarelli@kpmg.fr

Nous remercions chaleureusement toutes les personnes qui ont accepté de partager la richesse de leur expérience et leur temps pour la conduite des conversations sur la culture cash.

AKKA TECHNOLOGIES

Amaud Humbert

CFO

Nicolas Jourdan

Responsable comptable

ALTRAN

Albin Jacquemont

CFO

AUCHAN

Pierre de la Gastine

Directeur Financements et Trésorerie

CAFÉ ROYAL PRO

Benjamin Charret

CFO

CHRYSO

Cherif Battenini

Trésorier Groupe

DOCAPOST

Philippe Arnaud

CFO

Antoine Martin

Directeur Projet

ELIOR

Francine Muller

Trésorier Groupe

ENGIE

Julien Lecleire

Responsable de Gestion Risque Crédit

FRET SNCF

Alvina Hélon

CFO Adjointe

IDEX

Jean-Pierre Nègre

Secrétaire Général

Jean-Pascal Flavigny

Co-head Finance

NESPRESSO

Vincent Zanelli

CFO

Mustapha Baouch

Responsable Comptabilité

NEXANS

Sylvie Landais

Credit Manager

PERNOD RICARD

Florence Thessarieu

Trésorier Groupe

RENAULT RETAIL

Angélique Dubois

Directrice CSP

SNCF LOGISTICS

Benjamin Aftalion

CFO

SONEPAR

Valerie Four

VP Group financing and MD

VEOLIA

Patrick Houssin

Head of Group Working Capital Optimization

XPO LOGISTICS

Pierre-Jean Clermont

Financial Controller Europe

A propos de

KPMG France

KPMG France, Leader de l'Audit et du Conseil, réunit 10 000 professionnels dédiés à la performance économique et financière des institutions et des entreprises de toute taille, dans tous les secteurs. KPMG apporte à ses clients la puissance d'un réseau mondial pluridisciplinaire à travers 150 pays et se singularise par son maillage territorial grâce à ses 220 bureaux en France.

AUDIT - CONSEIL - EXPERTISE COMPTABLE -
DROIT ET FISCALITÉ

kpmg.fr

Sidetrade

Sidetrade (Euronext Growth : ALBFR.PA) accélère le revenu et le cash-flow des entreprises. Aimie, son Intelligence Artificielle sait reconnaître et anticiper les comportements des clients pour prescrire, en temps réel, les meilleures stratégies aux équipes commerciales et financières. Les entreprises renforcent ainsi trois piliers du parcours client : le développement commercial, la fidélisation et la vitesse d'encaissement. Utilisée dans 80 pays, la technologie Sidetrade permet à plus de 2700 entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'être plus compétitives.

sidetrade.com

Contacts

Baréma Bocoum

Associé

Restructuring

Deal Advisory

E-mail : bbocoum@kpmg.fr

Charles Durand

Directeur de missions

Restructuring

Deal Advisory

E-mail : charlesdurand@kpmg.fr

Régis Bergot

Partnerships & Alliances Manager

E-mail : rbergot@sidetrade.com

sidetrade.com

kpmg.fr

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinetmembre.

© 2020 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France. Conception - Réalisation : Advisory - OLIVER - Mai 2020.

Crédit photos : DR.