



Grant Thornton

L'instinct de la croissance™

Baromètre *Cash Management* 2015

Le BFR : Une préoccupation définitivement d'actualité

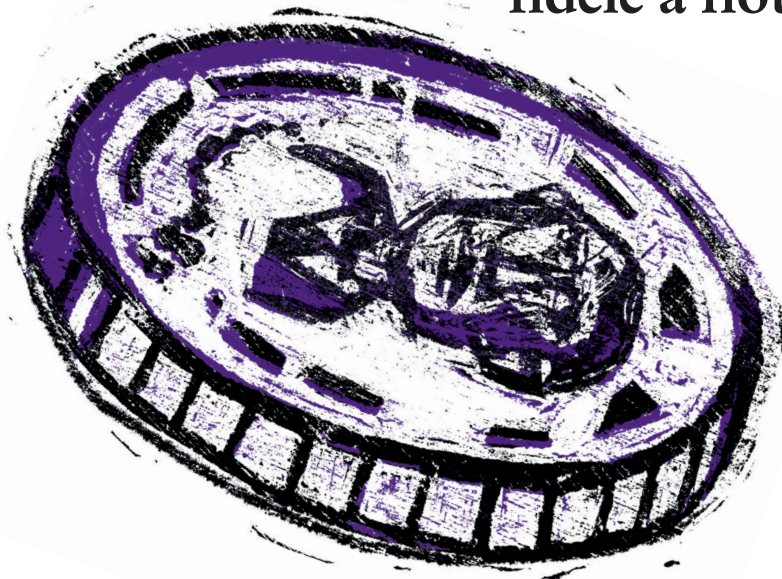
Juin 2015



**Pour la raison,
optimisons notre
trésorerie.**



**Pour l'instinct,
oui, mais en restant
fidèle à notre stratégie.**



Sommaire

Synthèse	4
Méthodologie et structure de l'échantillon	6
Importance du BFR	7
Mise en place de projets d'amélioration du BFR	8
Les projets mis en œuvre	8
L'horizon des projets d'amélioration	9
L'équipe impliquée au(x) projet(s) d'amélioration	10
Le degré d'amélioration du niveau de BFR	11
Performance du cycle Clients	12
La prise de commande	12
Le processus de facturation	13
Les pratiques générales	14
Les prérogatives des commerciaux	15
Le recouvrement	16
Performance du cycle Fournisseurs	17
La commande fournisseurs	17
Les pratiques générales	18
Les paiements fournisseurs	19
La gestion des approvisionnements	20
Performance du cycle Stocks	21
La fiabilité de l'information	21
La gestion des stocks	22
Outils de mesure de la performance du BFR	23
Le <i>reporting</i> BFR	23
Le prévisionnel de trésorerie	24
Financements externes	25
Les financements d'exploitation	25
Les leviers pour générer du <i>Cash</i>	27

Synthèse

En 2012 et 2013, Grant Thornton a réalisé une étude des enjeux et décisions en matière de *Cash Management*. En 2015, une nouvelle édition présente les tendances révélant une préoccupation définitivement d'actualité.

Si en 2012 et 2013, l'environnement économique affichait une morosité évidente, les entreprises estimaient à cette période la mise en place de projets d'optimisation du BFR (Besoin en Fonds de Roulement) comme une priorité en vue d'améliorer leur *Cash*.

Dans le climat économique actuel, toujours complexe et incertain, le *Cash* reste indéniablement une préoccupation pour les entreprises qui estiment les gains potentiels issus des projets d'amélioration du BFR comme significatifs, quelles que soient leur taille et leur activité (entre 50 % et 100 % du panel sondé).

Cette préoccupation est même quotidienne pour près d'un tiers des sondés et 72 % d'entre eux ont mis en œuvre des projets d'amélioration du BFR au cours des 12 derniers mois (54 % en 2013). De plus, 33 % de ceux n'ayant pas œuvré comptent le faire dans l'année à venir.

Lorsqu'un seul des cycles du BFR est optimisé, le cycle Clients est très souvent privilégié (50 % en 2015, 55 % en 2013) puisqu'il contribue évidemment en premier lieu au *Cash-in*, alors que les cycles Stocks (38 % en 2015, 47 % en 2013) et Fournisseurs (13 % en 2015, 17 % en 2013) sont quant à eux relégués en deuxième ou troisième option.

Le cycle Fournisseurs ne semble pas être considéré à lui seul comme porteur d'enjeux puisque, pour générer du *Cash*, 33 % des entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 50 millions d'euros envisagent l'allongement des délais de règlement fournisseurs, couplé à la baisse du niveau de stocks.

Cette approche duale « Fournisseurs et Stocks » est bien entendu une très bonne pratique dans la limite d'une réelle approche stratégique d'un plan industriel et commercial (PIC), pour les entreprises industrielles, incluant :

- la limitation du nombre de fournisseurs stratégiques et une négociation sur le prix ainsi que sur les conditions de paiement,
- l'étude de la variabilité de la demande des références en stocks, associée à la politique commerciale pour un ajustement du stock cible et du nombre de références proposées,
- la revue régulière des prévisions de ventes et l'ajustement au cas par cas du taux de service souhaité.

Manque d'expérience ou manque de temps ?

Les pourcentages très positifs relatifs à la mise en place de projets d'amélioration du BFR montrent une véritable volonté d'optimiser le BFR. Toutefois, la mise en œuvre de ces projets apparaît moins évidente puisque les bonnes pratiques en matière de gestion du cycle d'exploitation semblent trop peu appliquées.

Entre 2012 et 2015, la prise de conscience du sujet *Cash* par les dirigeants s'est renforcée à la faveur de solutions accessibles et compréhensibles telles que le recours à l'emprunt. En effet, l'offre de crédit étant actuellement avantageuse du fait de faibles taux, la PME s'oriente encore vers cette solution qu'elle considère aisée et rapide pour palier les potentielles tensions de trésorerie. Ainsi, l'horizon du projet d'optimisation est, pour 33 % (12 % en 2013), prévu entre 6 à 12 mois alors que, pour 67 % de notre panel (19 % en 2013), l'optimisation du BFR n'est pas d'actualité, car ce dernier est financé par emprunt ou par un financement d'exploitation dans 50 % des cas (80 % en 2013).

Cependant, le recours à l'emprunt, certes efficace à très court terme, apparaît tout de même limité en raison de trois facteurs :

- la faible variabilité de la ligne de crédit consacrée au financement du BFR, opposée à une évolution croissante de l'activité et donc du BFR,
- la limitation du montant de la ligne de crédit en fonction de la capacité d'endettement de la structure,
- une dépendance accrue au financement dont la validité est généralement d'un an.

Ces trois risques peuvent toutefois être atténués lors du recours à des solutions de financement d'exploitation telles que l'affacturage, cette solution offrant une variabilité en fonction de l'activité. Pour autant, le risque « cédant » (lié à la structure financière de l'entreprise) reste de mise et conditionne le coût et la validité de l'engagement ; les risques spécifiques liés à la mobilisation de créances étant, par ailleurs, de réels enjeux qui nécessitent une maîtrise du cycle Clients (*Order to Cash*). Seuls 14 % des sondés ont déployé un projet d'optimisation du BFR préalablement à leur recherche de financement, faible proportion au regard des bénéfices sous-jacents et de la bonne pratique.

“

De 2013 à 2015, la mise en œuvre des projets d'optimisation du BFR progresse faiblement notamment du fait d'une offre de crédit encore très peu onéreuse. Si le choix de ce palliatif peut être aisément entendu, il n'en demeure pas moins que cette solution a pour effet d'occulter les réelles dérives impactant régulièrement le niveau du BFR. Or, entreprendre un projet d'optimisation du BFR, afin de le réduire au plus proche de son niveau normatif, permet ainsi d'avoir un recours mesuré au financement.

Le BFR, quelle que soit l'évolution de l'environnement économique, doit rester un enjeu majeur pour les entreprises. Ces dernières doivent réaliser des projets à leur portée, tout en sachant relever des défis et donc prendre de réelles décisions.

Dans un objectif de création de valeur, le BFR (élément de calcul du taux de rotation des actifs et donc de la rentabilité économique) est un levier d'optimisation incontournable pour l'ensemble des entreprises.

En optimisant leur BFR, elles s'amendent d'une dérive des besoins de financement et s'assurent un avenir maîtrisé, focalisé sur la croissance de leur activité.

”

Carl Civadiée,

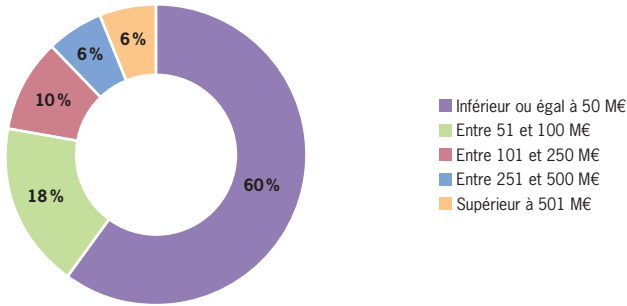
Responsable de l'offre BFR et *Cash Management*, Grant Thornton

Stéphanie Hauswald,

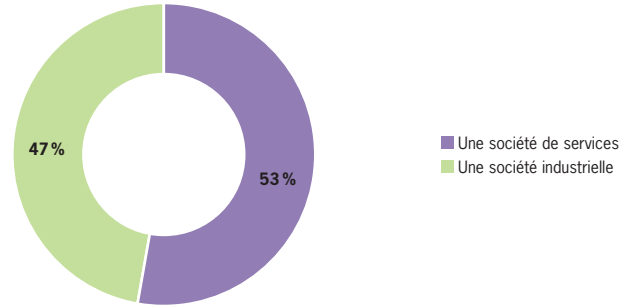
Manager de l'offre BFR et *Cash Management*, Grant Thornton

Méthodologie et structure de l'échantillon

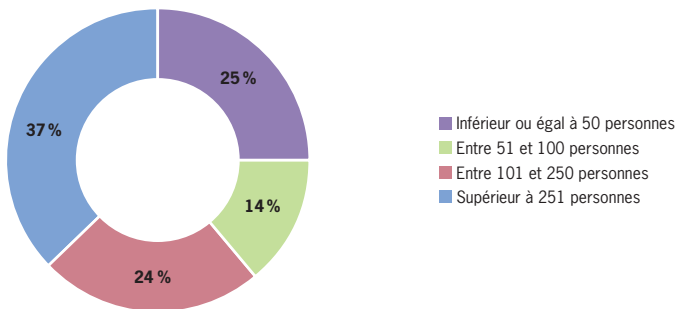
Quel est le niveau de chiffre d'affaires de votre société ?



Quelle est votre activité ?



Quel est l'effectif de votre société ?



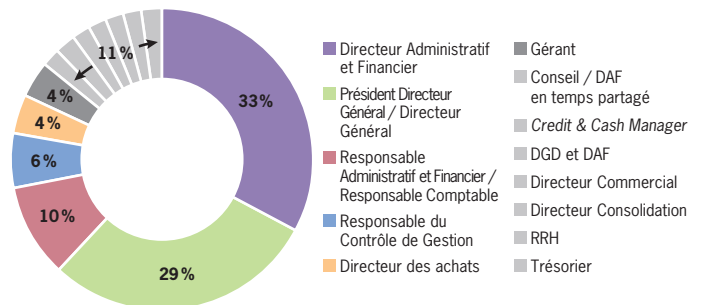
Ce sondage a été réalisé par Grant Thornton auprès d'un échantillon de 15 450 personnes, selon la méthode d'un questionnaire à choix multiples.

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.

Le panel des sondés est diversifié mais concentre majoritairement les interlocuteurs suivants :

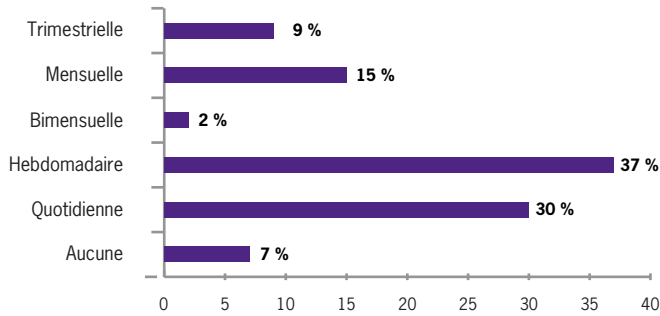
- Directeurs Administratifs et Financiers,
- Présidents Directeurs Généraux,
- Directeurs Généraux.

Quelle est votre fonction ?



Importance du BFR

A quelle fréquence vous préoccupez-vous du sujet BFR ?



Si 7 % du panel des sondés ne considèrent pas le sujet du BFR, 84 % d'entre eux s'en préoccupent au moins une fois par mois.

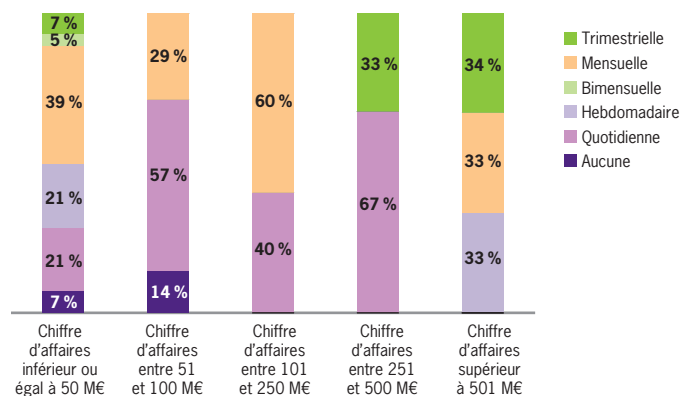
Parmi ces derniers, plus d'un tiers approfondisse le sujet puisqu'il y consacre une attention quotidienne (30 %).

“ *Le BFR étant le Cash bloqué dans le cycle d'exploitation, la bonne pratique veut que l'amélioration du BFR soit une préoccupation quotidienne.* ”

L'analyse des pratiques par taille d'entreprise révèle qu'une large proportion des entreprises de taille intermédiaire (chiffre d'affaires supérieur à 51 millions d'euros et inférieur à 500 millions d'euros) se préoccupe du BFR en majorité quotidiennement.

En revanche, les PME dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros ont une pratique variable allant d'une approche mensuelle à quotidienne.

A quelle fréquence vous préoccupez-vous du sujet BFR ?

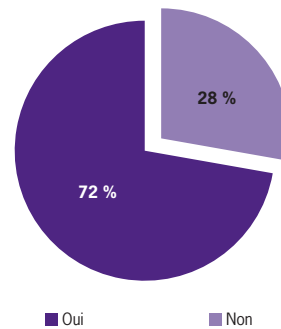


Mise en place de projets d'amélioration du BFR

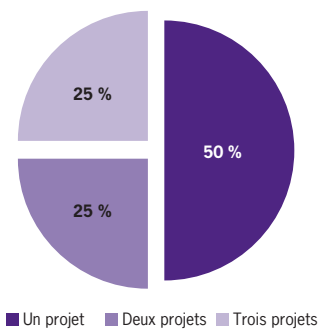
Les projets mis en œuvre

Une large proportion des entreprises sondées (72 %) a mis en œuvre des projets d'amélioration du BFR au cours des 12 derniers mois. Parmi celles-ci, un quart s'est attelé aux trois composantes du BFR et 50 % d'entre elles ont traité un seul chantier.

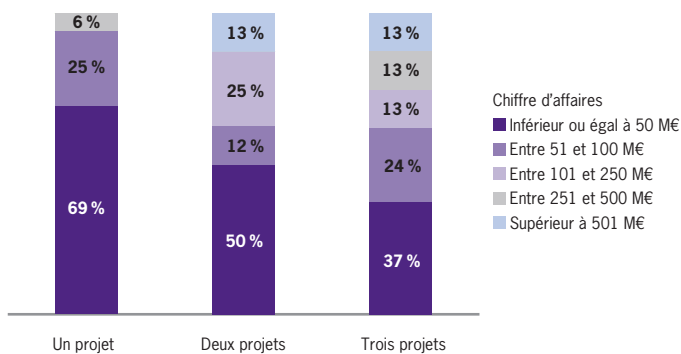
Avez-vous mis en œuvre des projets d'amélioration de votre BFR au cours des 12 derniers mois ?



Si oui, quel est le nombre de projets BFR mis en œuvre ?

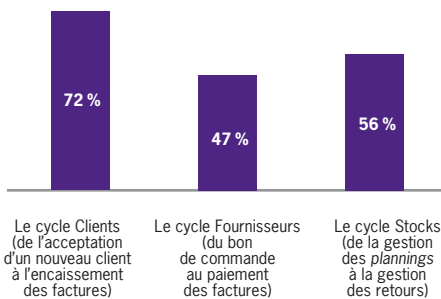


Si oui, quel est le nombre de projets BFR mis en œuvre ?



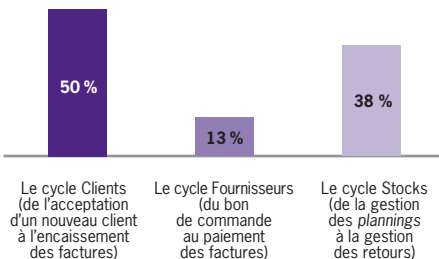
Le nombre de projets initiés est proportionnel à la taille des entreprises. Les sondés n'ayant réalisé qu'un seul projet correspondent, pour 69 %, à des entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros. Ces mêmes entreprises ne sont que 37 % à avoir traité les trois sujets.

Si oui, quelle est la nature du projet BFR mis en œuvre ?

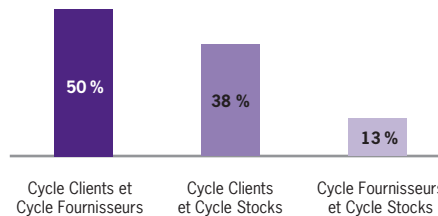


“ L'optimisation du cycle Clients est le plus gros enjeu d'amélioration du BFR. De façon collatérale, le cycle Stocks, étant en amont et permettant de sécuriser le chiffre d'affaires, doit lui aussi être considéré au premier plan. ”

Seul un projet a été mis en œuvre :



Deux projets ont été mis en œuvre :



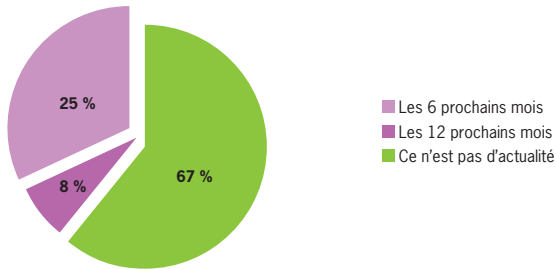
“ La facilité d'optimisation du cycle Fournisseurs fait que ce cycle ne doit pas être relégué au dernier plan. En effet, il s'agit d'optimiser les flux de trésorerie sortants. Dans ce sens, une vigilance toute particulière sur les leviers à mettre en œuvre n'est pas superflue. ”

De façon générale, le cycle Clients correspond au premier projet d'amélioration mis en œuvre par les entreprises (72 %). Dans une moindre mesure, le cycle Stocks est appréhendé dans 56 % des cas. Le cycle Fournisseurs est, quant à lui, relégué en dernière position (47 %). Il convient de rappeler que le panel des sondés est composé de 53 % d'entreprises de services pour lesquelles le cycle Stocks ne présente aucun enjeu. De plus, moins de la moitié des entreprises ayant mis en œuvre un ou plusieurs projet(s) d'amélioration du BFR a considéré le cycle Fournisseurs, alors que toutes les entreprises sont concernées par l'optimisation de ce dernier.

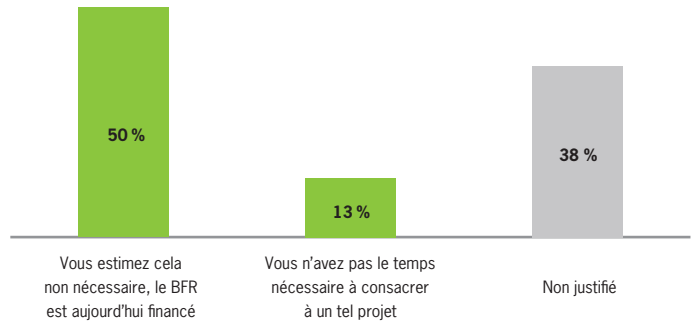
Mise en place de projets d'amélioration du BFR

L'horizon des projets d'amélioration

Comptez-vous mettre en place un projet d'optimisation du BFR dans :



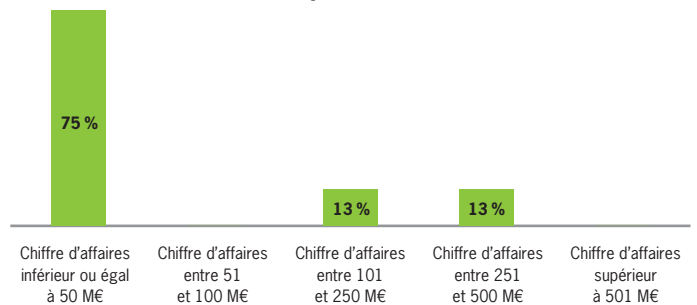
Ce n'est pas d'actualité :



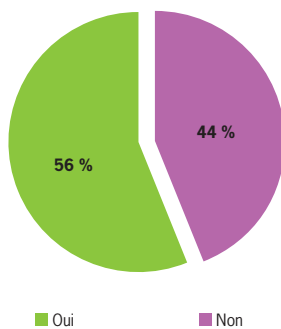
Seuls 33 % des sondés envisagent de mettre en œuvre un projet d'optimisation du BFR dans les 6 à 12 mois à venir.

Les 67 % qui ne l'envisagent pas ont, pour une majorité d'entre eux, un BFR financé à ce jour ou n'ont pas de temps à y consacrer. La proportion des PME dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros est significative puisqu'elles concentrent 75 % des réponses.

Ce n'est pas d'actualité :



D'autres projets sont-ils en cours ou planifiés au sein de votre société ?



L'absence de chantier d'optimisation du BFR peut être justifiée par d'autres projets en cours ou à venir au sein du panel de répondants (56 %). Ainsi, trois typologies de projets sont prépondérantes, à savoir :

- les changements de système d'information,
- les projets de croissance externe,
- la réorganisation des fonctions comptable et financière.



Sur l'ensemble des autres projets, une vigilance particulière doit être appliquée pour, entre autres, servir l'amélioration du BFR.

A titre d'exemple, un changement du SI devra répondre à une expression du besoin qui sécurisera la facturation.

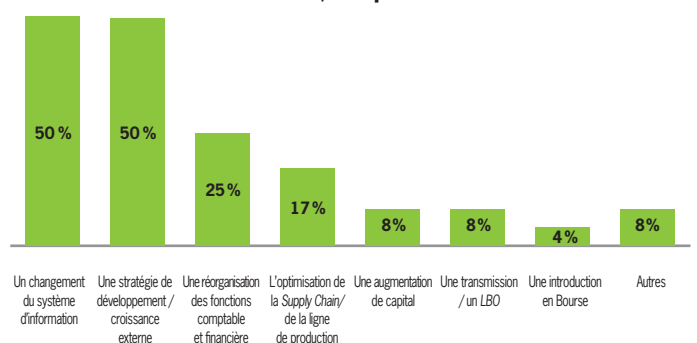
Notons par ailleurs que le changement du SI doit se faire selon une approche pragmatique : le SI s'adapte aux processus en place et non l'inverse.

La réorganisation des fonctions comptable et financière doit également prendre en compte un facteur BFR à travers les axes

« Hommes, Procédures et Processus, SI ».



D'autres projets sont-ils en cours ou planifiés au sein de votre société ?
Si oui, lesquels ?



Mise en place de projets d'amélioration du BFR

L'équipe impliquée au(x) projet(s) d'amélioration



Au regard des réponses obtenues via notre étude, de bonnes pratiques sont d'ores et déjà en place puisque la force de vente est majoritairement impliquée dans le projet d'amélioration du poste Clients.

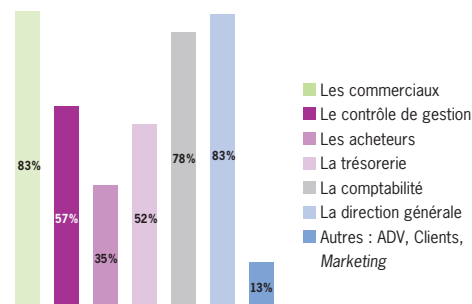
En revanche, pour ce même projet, la trésorerie doit être plus investie, notamment afin de sécuriser le prévisionnel de trésorerie.

Sur les cycles Stocks et Fournisseurs, la comptabilité et la direction générale sont prédominantes. Or, il ne s'agit pas de fonctions opérationnelles influençant le déclenchement des commandes d'achats ou la sécurisation des réceptions.

Toutefois, inclure la force de vente à l'optimisation du cycle Stocks est une très bonne pratique, notamment dans le cadre d'une adéquation entre le plan industriel et commercial et le plan de production.



Quelles personnes sont impliquées au projet d'amélioration du cycle Clients ?

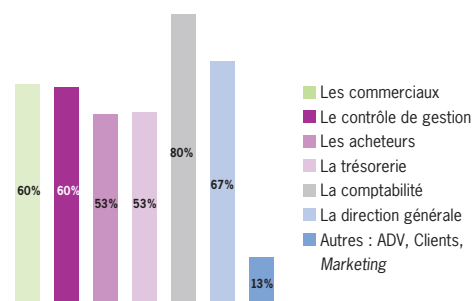


Le cycle Clients (de l'acceptation d'un nouveau client à l'encaissement des factures)

S'agissant du projet d'amélioration du cycle Clients, trois principaux groupes d'acteurs sont impliqués :

- la direction générale,
- les commerciaux,
- la comptabilité.

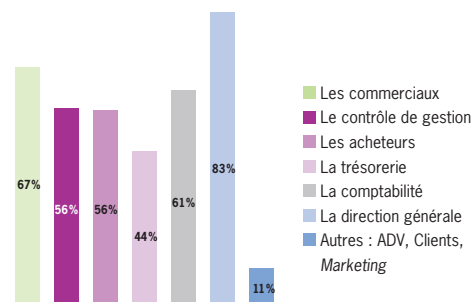
Quelles personnes sont impliquées au projet d'amélioration du cycle Fournisseurs ?



Le cycle Fournisseurs (du bon de commande au paiement des factures)

Le projet d'amélioration du cycle Fournisseurs mobilise en premier lieu la comptabilité (80 %) et la direction générale (67 %), puis le contrôle de gestion et les commerciaux (60 %). Les acheteurs et la trésorerie sont, quant à eux, impliqués dans une moindre mesure (53 %).

Quelles personnes sont impliquées au projet d'amélioration du cycle Stocks ?



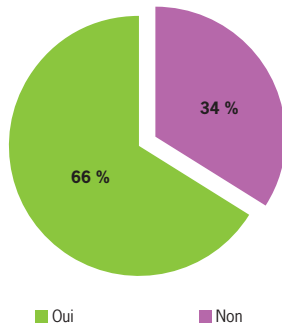
Le cycle Stocks (de la gestion des plannings à la gestion des retours)

L'amélioration du cycle Stocks est un projet fortement sponsorisé par la direction générale (83 %), laquelle est accompagnée des commerciaux (67 %) et de la comptabilité (61 %).

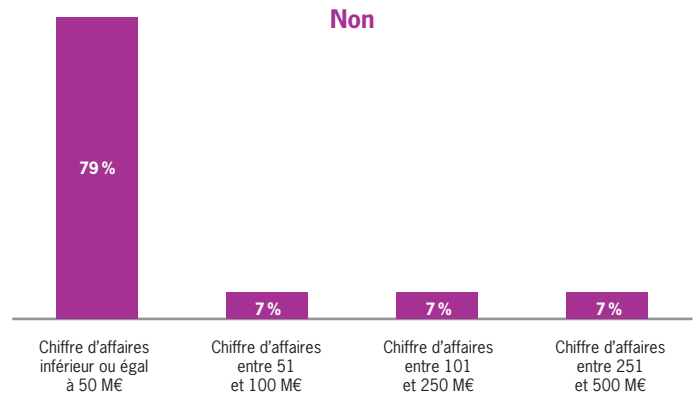
Mise en place de projets d'amélioration du BFR

Le degré d'amélioration du niveau de BFR

Pensez-vous être en mesure d'estimer les gains potentiels liés à l'amélioration de votre BFR ?

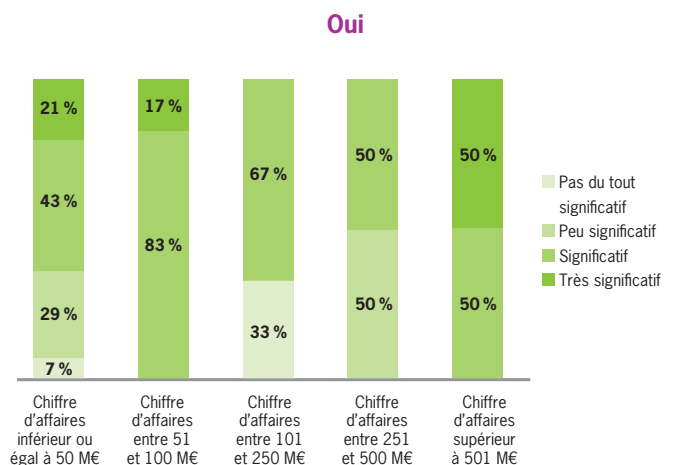


Pensez-vous être en mesure d'estimer les gains potentiels liés à l'amélioration de votre BFR ?



Les gains potentiels liés à l'optimisation du BFR peuvent être évalués par 66 % des sondés. Près de 80 % des répondants ne sachant pas estimer les gains potentiels sont des entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros.

Pensez-vous être en mesure d'estimer les gains potentiels liés à l'amélioration de votre BFR ?



Evaluer les gains potentiels liés à l'amélioration du BFR peut être réalisé soit par une approche normative soit par une approche projetée. Dans les deux cas, la marge d'amélioration doit être l'objectif, à accompagner d'une mise en œuvre, plutôt que le prétexte au besoin de financement.



La plupart des entreprises considèrent les gains potentiels comme significatifs, voire très significatifs. Seules les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros ont une appréciation plus partagée quant au potentiel de gains sous-jacents à l'amélioration du BFR.

Performance du cycle Clients

La prise de commande

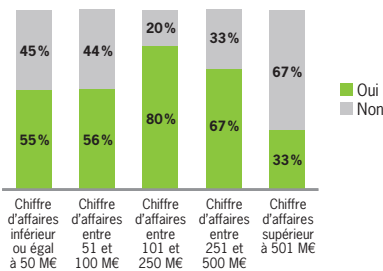
Concernant la prise de commande, la majorité des entreprises sondées tient compte d'une évaluation préalable du risque clients et un tiers d'entre elles l'associe à la revue préalable des encours.

L'acceptation des conditions générales de vente, l'acceptation par le *Credit Manager* et la revue des stocks disponibles ne semblent pas être des critères indispensables à la prise de commande.

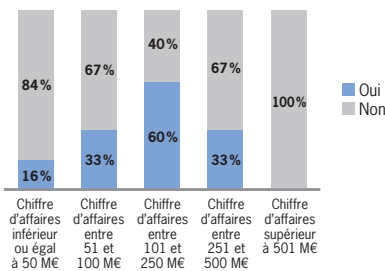
L'appréciation du risque clients semble être appréhendée par toutes les catégories d'entreprises, y compris celles de plus petite taille.

L'acceptation des commandes par le *Credit Manager* est plus présente au sein des entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 101 millions d'euros, le *Credit Management* ne semblant pas être représenté dans les plus petites structures.

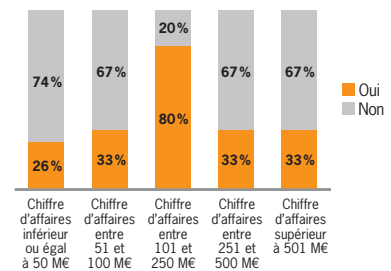
La prise de commande d'un client est couplée à l'évaluation préalable du risque client



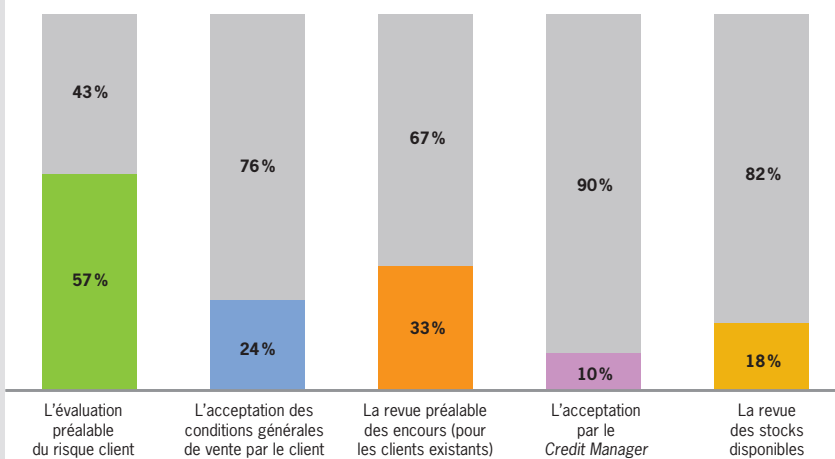
La prise de commande d'un client est couplée à l'acceptation des conditions générales de vente par le client



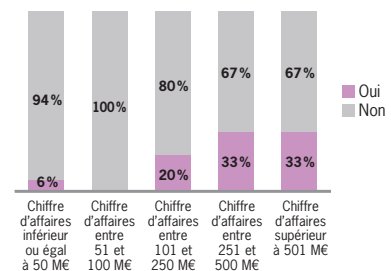
La prise de commande d'un client est couplée à la revue préalable des encours (pour les clients existants)



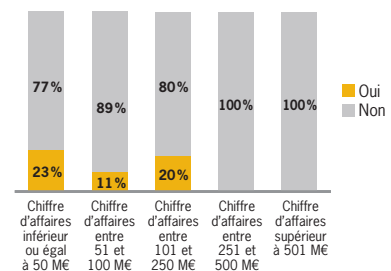
La prise de commande d'un client est couplée à :



La prise de commande d'un client est couplée à l'acceptation par le *Credit Manager*



La prise de commande d'un client est couplée à la revue des stocks disponibles



La prise de commande correspondant au démarrage du cycle Clients doit être également le point de démarrage de l'optimisation du BFR « Clients ». Alors que la fonction Credit Management est présente dans les entreprises de taille moyenne à grande, les entreprises de petite taille ont une carence sur la fonction du fait, entre autres, d'un coût salarial certainement plus important que le coût d'un financement. En revanche, le bénéfice d'une fonction Credit Management est totalement transversale au sein de l'entreprise alors qu'un financement n'est in fine qu'un pansement pour la Finance.



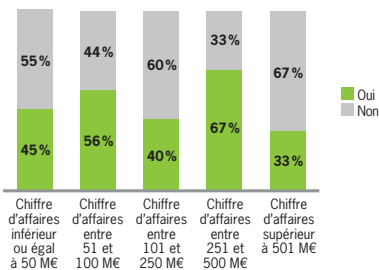
Performance du cycle Clients

Le processus de facturation

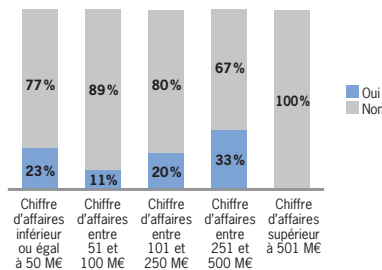
Les pratiques sécurisant le processus de facturation, et par conséquent les encaissements, semblent peu adoptées par les entreprises interrogées.

Seuls 14 % du panel effectuent une revue régulière des fiches clients et des conditions négociées, pratique ayant pourtant une incidence non négligeable sur les encaissements.

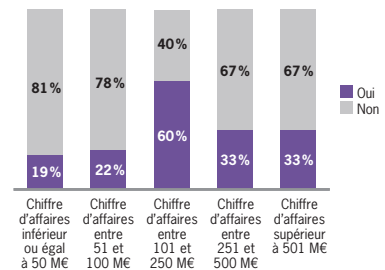
Une facturation au rythme des livraisons / prestations de services effectuées



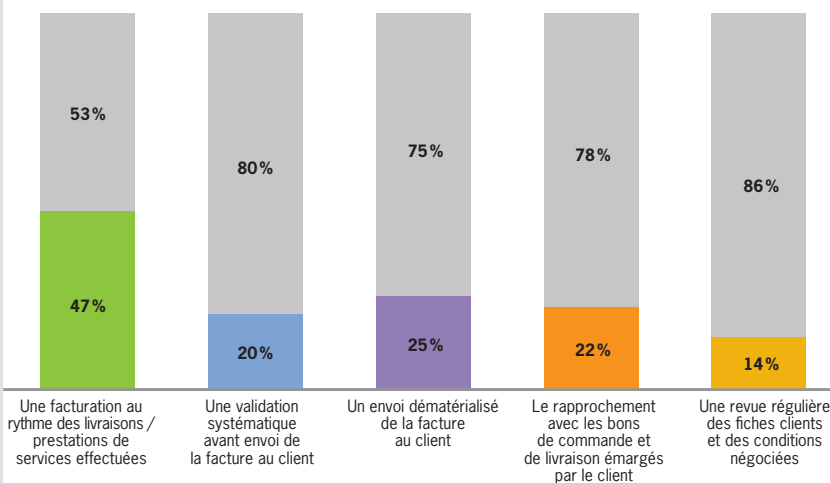
Une validation systématique avant envoi de la facture au client



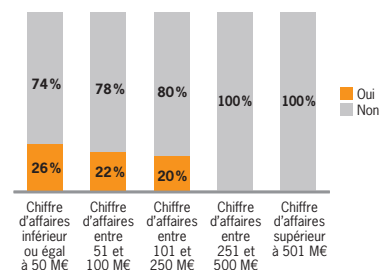
Un envoi dématérialisé de la facture au client



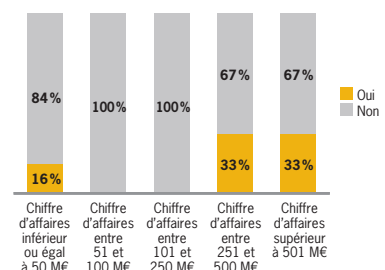
Votre processus de facturation intègre :



Le rapprochement avec les bons de commande et de livraison émargés par le client



Une revue régulière des fiches clients et des conditions négociées



“ Les entreprises de grande taille (chiffre d'affaires supérieur à 501 millions d'euros) bénéficient de contrôles automatisés au sein du SI, intégrant les processus en place. Ainsi, les entreprises de plus petite taille doivent, dans un premier temps, structurer leurs processus de facturation et les mettre en application. Dans un second temps, elles s'attacheront à faire évoluer leur SI afin d'intégrer ces changements organisationnels. ”

Performance du cycle Clients

Les pratiques générales

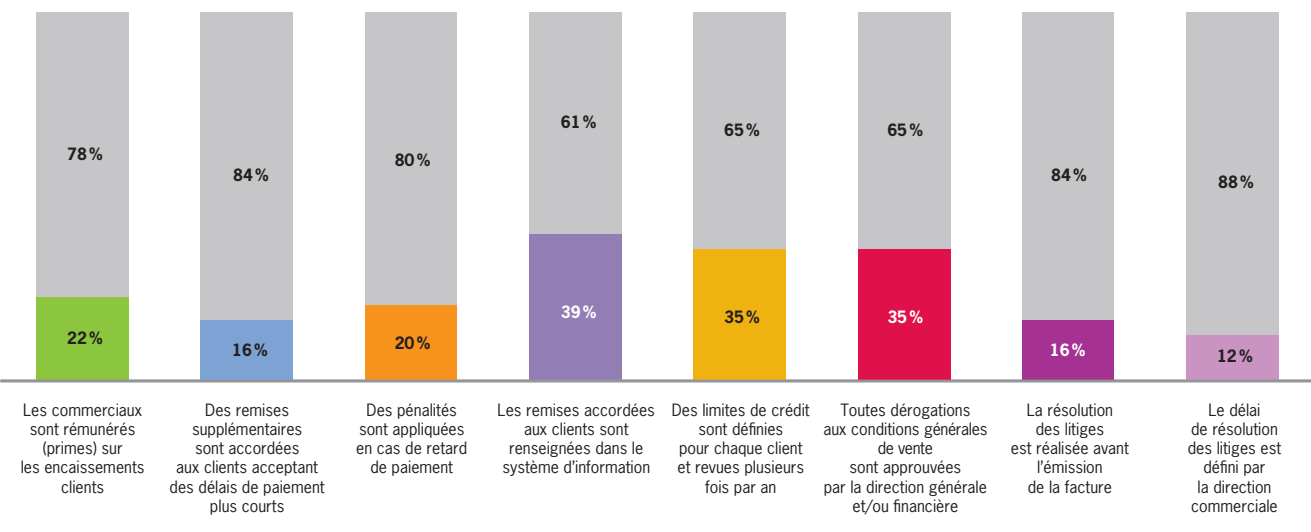
Seuls 22 % des entreprises sondées ont mis en place une rémunération de leur force de vente basée sur un indicateur Cash.

La compensation du risque de crédit client par un délai de paiement plus court est peu considérée en contrepartie d'un effort sur la marge. En effet, seuls 16 % des répondants accordent une remise supplémentaire contre un délai de paiement réduit.

L'application d'intérêts en cas de retard de paiement est une pratique qui semble encore peu usitée puisque 80 % des répondants ne facturent pas ce dédommagement prévu par le Code de Commerce.

La mise à jour des données clients dans le SI, notamment les accords commerciaux, est l'une des pratiques les plus usitées (39 % des entreprises sondées) mais près de 60 % des répondants en font malgré tout l'impasse.

Quelles sont les pratiques mises en place pour la gestion du cycle Clients au sein de votre organisation ?



“

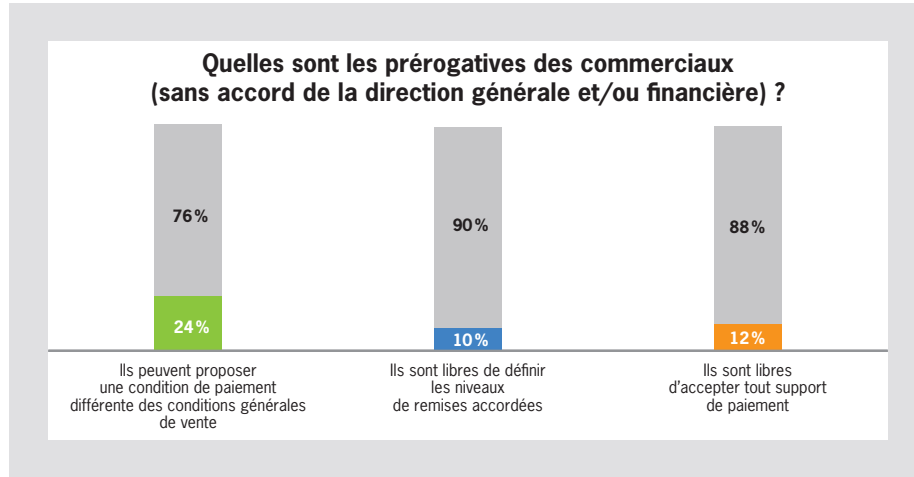
De plus en plus d'organisations instaurent la rémunération variable de leur force de vente basée sur un indicateur Cash.

La bonne pratique devrait cependant être la mise en place d'objectifs communs tant sur les commerciaux que sur les acteurs du recouvrement, l'objectif étant d'impulser une réelle dynamique transversale sur le Cash au sein de l'entreprise.

”

Performance du cycle Clients

Les prérogatives des commerciaux

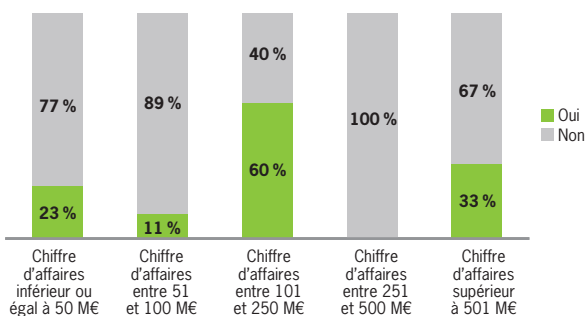


Les prérogatives accordées aux commerciaux semblent plutôt limitées puisque à peine un quart des entreprises sondées les autorise à proposer des conditions de paiement différentes des conditions générales de vente.

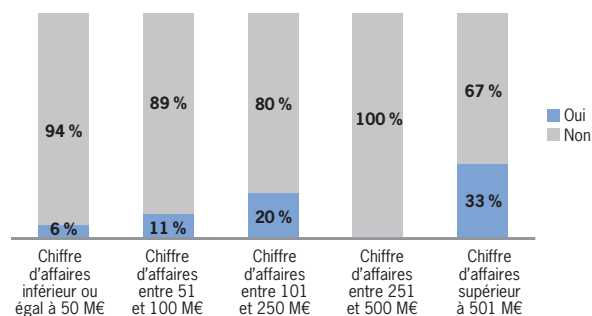
La liberté de définir les niveaux de remises accordées aux clients et d'accepter tout support de paiement sans autorisation préalable de la direction générale et/ou financière n'est autorisée que dans respectivement 10 % et 12 % des cas.

Si les prérogatives des commerciaux sont davantage présentes dans les entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 101 millions d'euros, cela laisse penser que les options disponibles sont rigoureusement définies et encadrées dans ce type de structure.

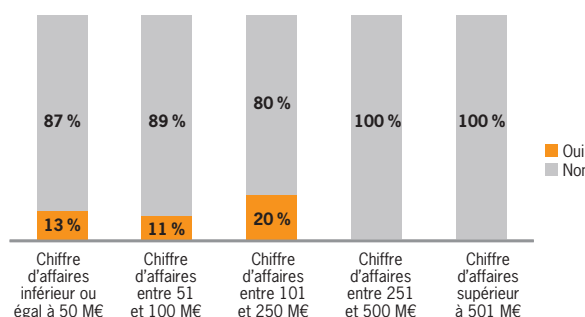
Quelles sont les prérogatives des commerciaux (sans accord de la direction générale et/ou financière) ?
Ils peuvent proposer une condition de paiement différente des conditions générales de vente



Quelles sont les prérogatives des commerciaux (sans accord de la direction générale et/ou financière) ?
Ils sont libres de définir les niveaux de remises accordées



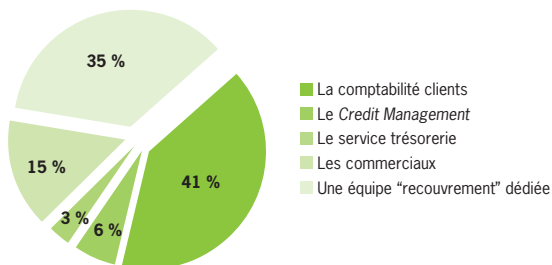
Quelles sont les prérogatives des commerciaux (sans accord de la direction générale et/ou financière) ?
Ils sont libres d'accepter tout support de paiement



Performance du cycle Clients

Le recouvrement

Qui effectue le recouvrement des créances clients ?



Il semble évident qu'une entreprise de taille importante a les moyens de structurer son recouvrement. En revanche, les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros ont une réelle difficulté à le structurer autour d'une fonction centrale, telle que le Credit Manager. L'un des premiers écueils des petites structures est de craindre d'affecter les relations d'affaires. Pourtant, l'acheteur (qui passe les commandes et qui est l'interlocuteur principal de l'entreprise pour les affaires) n'est pas le destinataire privilégié des relances.

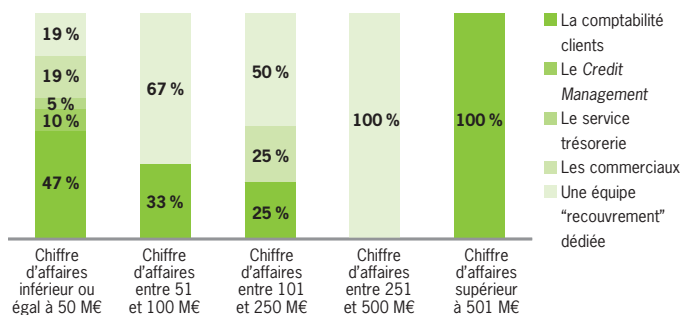
Plus la taille de l'entreprise est importante, plus le recouvrement semble structuré. Il est davantage confié à une équipe dédiée dans les entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 51 millions d'euros.

Les deux principaux acteurs intervenant dans le recouvrement sont :

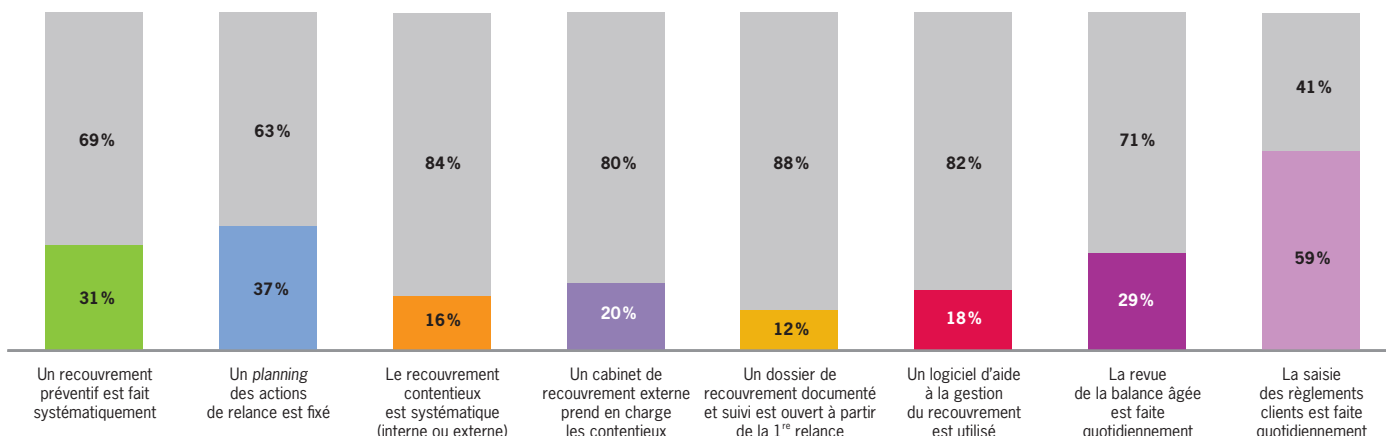
- la comptabilité clients, impliquée dans la grande majorité des procédures de recouvrement,
- les commerciaux, intervenant dans une moindre mesure.

Le service trésorerie et le Credit Management sont peu ou pas impliqués dans le recouvrement des créances.

Qui effectue le recouvrement des créances clients ?



Quelles sont les pratiques mises en place pour la gestion du recouvrement au sein de votre organisation ?



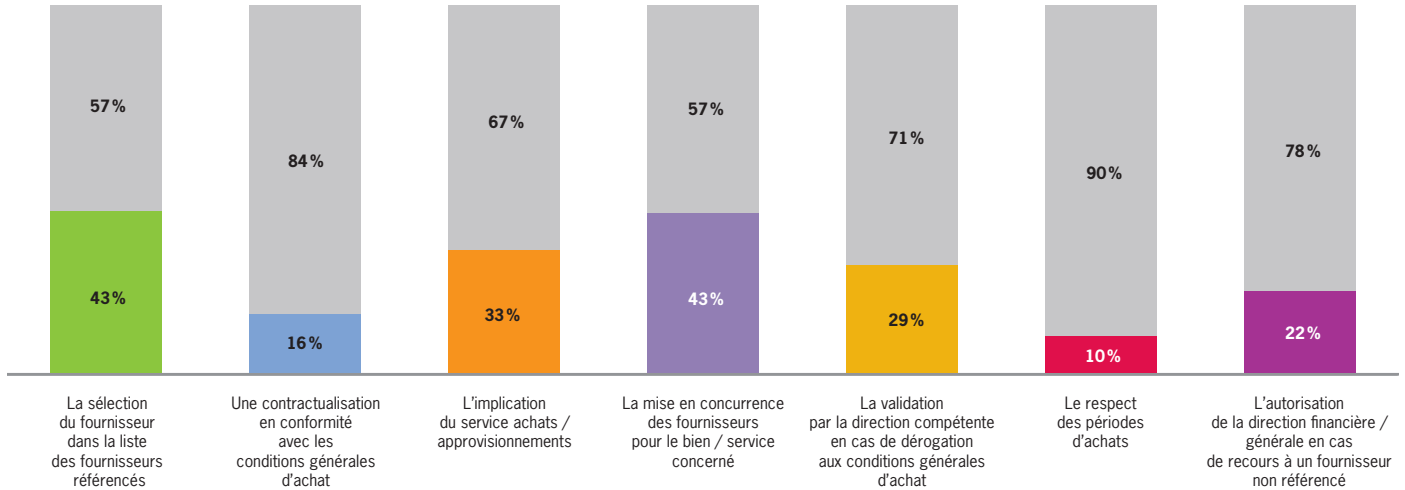
Les deux principales mesures mises en place dans la procédure de recouvrement sont :

- la saisie quotidienne des règlements clients (59 %),
 - la définition d'un *planning* des actions de relance (37 %).
- Toutefois, la revue de la balance âgée n'est faite quotidiennement que par 29 % des entreprises sondées. Par ailleurs, il apparaît que :
- peu de répondants semblent équipés d'un logiciel d'aide à la gestion du recouvrement (18 %),
 - le recouvrement préventif est mis en place par moins d'un tiers des sondés (31 %),
 - la gestion du recouvrement contentieux ne semble pas une priorité : seuls 16 % des entreprises sondées y ont recours systématiquement et 20 % l'externalisent.

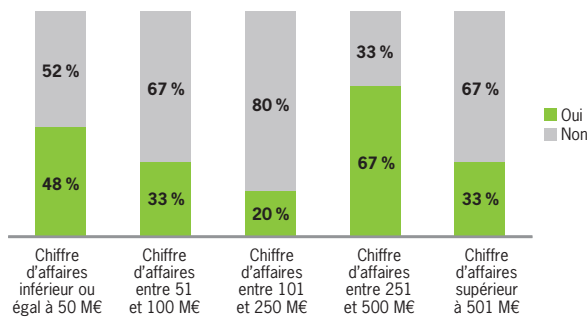
Performance du cycle Fournisseurs

La commande fournisseurs

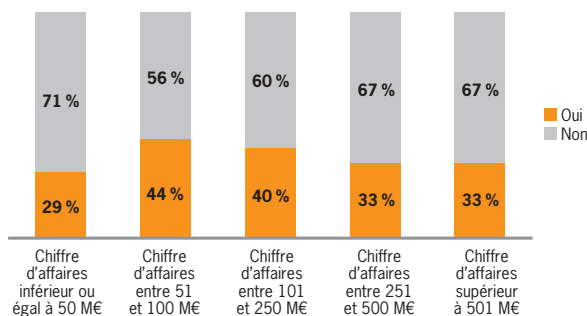
La prise de commande à un fournisseur est couplée à :



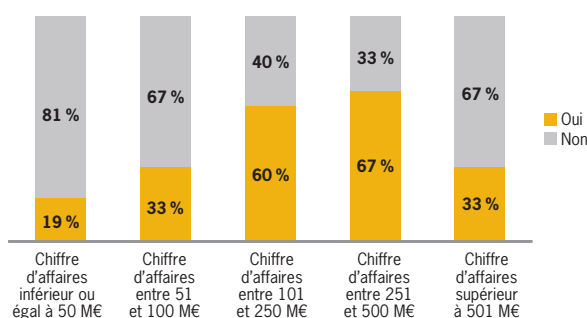
La prise de commande à un fournisseur est couplée à :
La sélection du fournisseur dans la liste des fournisseurs référencés



La prise de commande à un fournisseur est couplée à :
L'implication du service achats / approvisionnements



La prise de commande à un fournisseur est couplée à :
La validation par la direction compétente en cas de dérogation aux conditions générales d'achat



Lors de la prise de commande, les pratiques mises en place par les entreprises sondées sont principalement :

- la mise en concurrence des fournisseurs pour les biens / services concernés (43 %),
- la sélection du fournisseur dans la liste des fournisseurs référencés (43 %).

En revanche, les périodes d'achats semblent peu ou pas définies puisque seulement 10 % des répondants les respectent.

Si les conditions générales d'achat existent, les commandes sont peu contractualisées en conformité avec celles-ci (16 %).

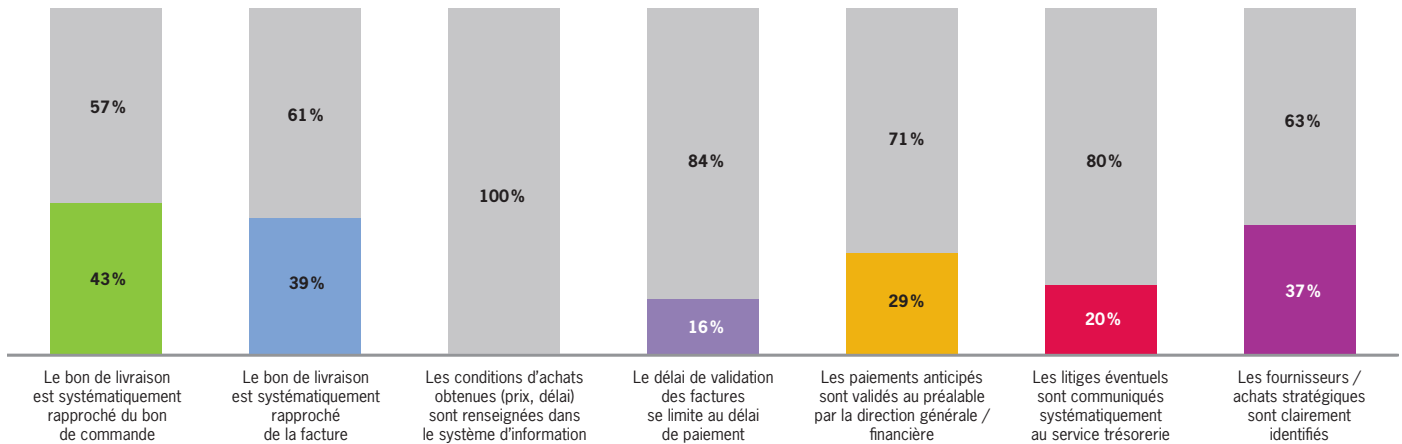
Le service achats / approvisionnements est relativement peu impliqué dans le processus de commandes (seul un tiers des sondés).

Les dérogations, aux conditions générales d'achat ou le choix d'un fournisseur non référencé, requièrent peu fréquemment l'autorisation des directions compétentes (environ un quart des sondés).

Performance du cycle Fournisseurs

Les pratiques générales

Quelles sont les pratiques mises en place pour la gestion du cycle Fournisseurs au sein de votre organisation ?



Le rapprochement du bon de livraison au bon de commande est une bonne pratique mise en œuvre chez 43 % des entreprises interrogées.

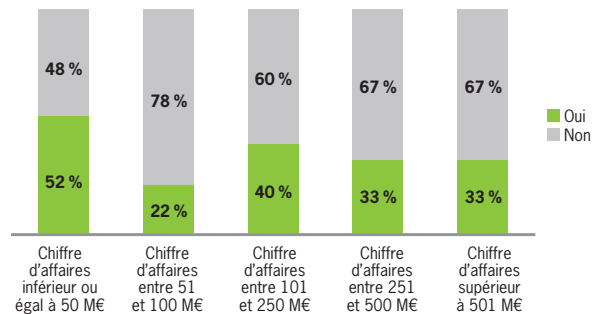
Cette bonne pratique en amont, couplée au rapprochement du bon de livraison à la facture, est également fondamentale dans le cadre d'une bonne gestion des achats et de la trésorerie : elle concerne 39 % des répondants.

Si les bonnes pratiques précisées ci-dessus sont aujourd'hui facilitées par des progiciels de gestion intégrée (ERP), aucun sondé ne semble enregistrer les conditions d'achats obtenues dans le système d'information.

Seuls 37 % des entreprises sondées ont un panel défini de fournisseurs stratégiques par nature d'achats.

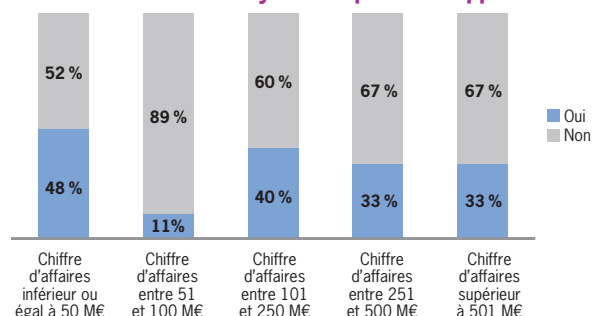
Quelles sont les pratiques mises en place pour la gestion du cycle Fournisseurs au sein de votre organisation ?

Le bon de livraison est systématiquement rapproché du bon de commande



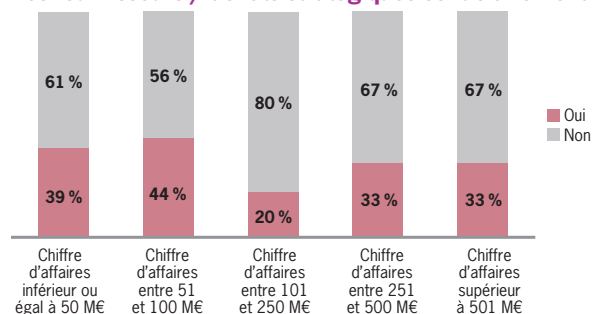
Quelles sont les pratiques mises en place pour la gestion du cycle Fournisseurs au sein de votre organisation ?

Le bon de livraison est systématiquement rapproché de la facture



Quelles sont les pratiques mises en place pour la gestion du cycle Fournisseurs au sein de votre organisation ?

Les fournisseurs / achats stratégiques sont clairement identifiés

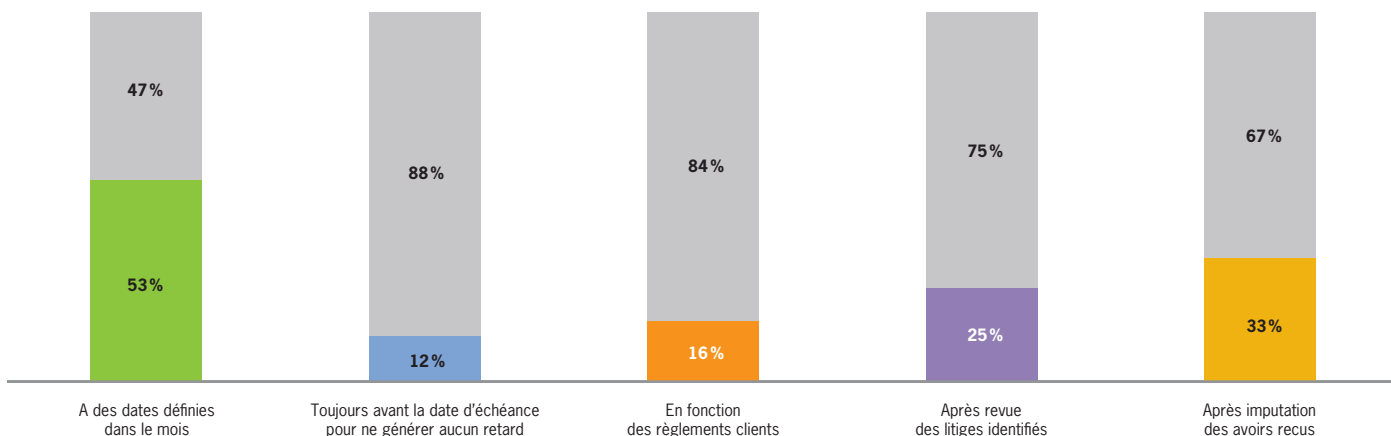


“ Si les bonnes pratiques semblent correctement appréhendées, de nombreuses entreprises ont encore tendance à générer des retards de paiement, notamment au mois de la clôture de l'exercice, afin d'afficher un BFR et une trésorerie corrects. Pour autant, le poste Clients reste quant à lui sans action à cette même date. ”

Performance du cycle Fournisseurs

Les paiements fournisseurs

Les paiements des factures fournisseurs se font :

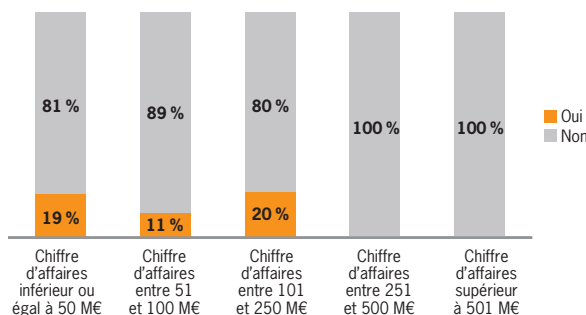


Le paiement des factures fournisseurs est le plus souvent rythmé selon un calendrier, puisque 53 % des sondés effectuent leurs règlements à des dates définies dans le mois. Un tiers des répondants prend soin d'imputer les avoirs reçus, préalablement à la mise en paiement.

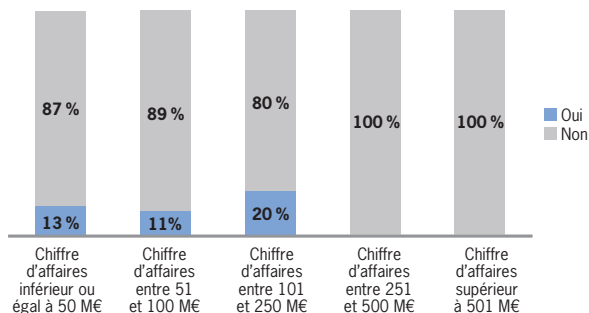
En revanche, seuls 25 % des répondants effectuent une revue des litiges avant d'effectuer le règlement au fournisseur.

De plus, le paiement des achats / approvisionnements se fait davantage en tenant compte des règlements clients (16 %) que des dates d'échéance des factures fournisseurs (12 %).

Les paiements des factures fournisseurs se font :
En fonction des règlements clients



Les paiements des factures fournisseurs se font :
Souvent après la date d'échéance pour optimiser la trésorerie



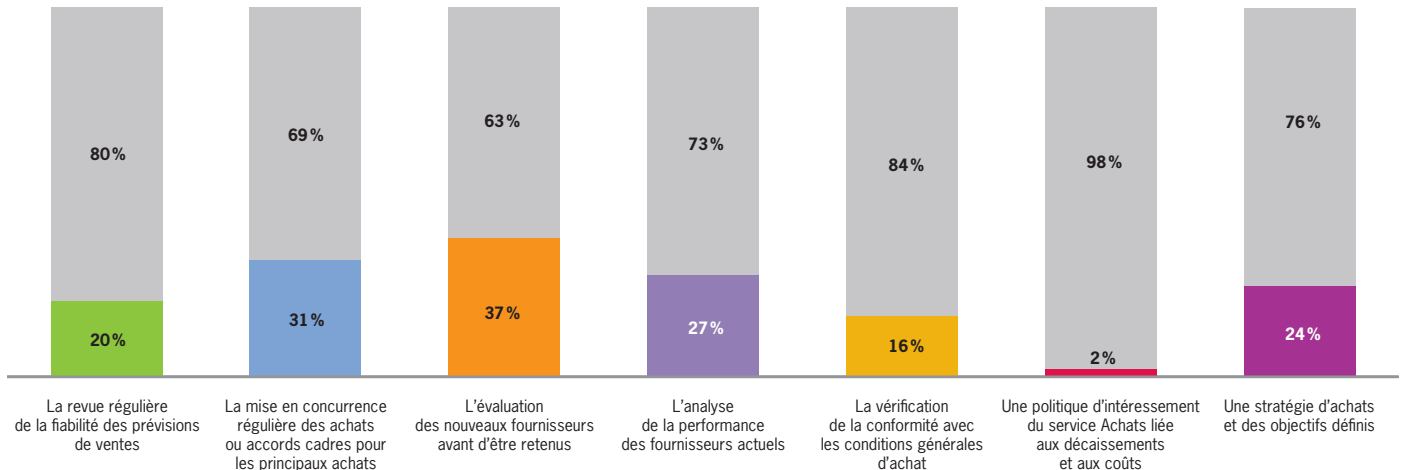
La mise en paiement des fournisseurs en fonction des flux de Cash clients est une réelle optimisation du niveau de trésorerie. Néanmoins, un nombre encore trop limité d'entreprises effectue une revue régulière des délais réels des paiements faits en cohérence avec le délai accordé par les fournisseurs.



Performance du cycle Fournisseurs

La gestion des approvisionnements

Au sein de votre organisation, la gestion des approvisionnements est couplée à :

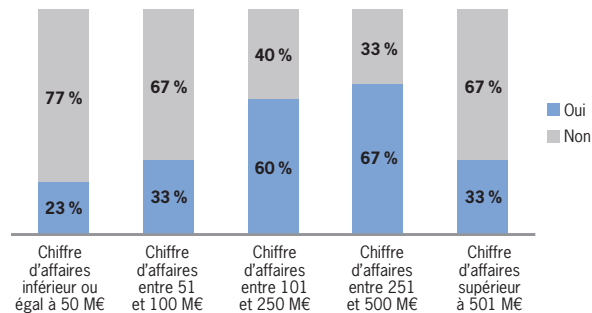


L'évaluation des nouveaux fournisseurs et l'analyse des fournisseurs existants concernent respectivement 37 % et 27 % des répondants. Naturellement, la performance ainsi appréciée permet alors la mise en concurrence régulière des conditions d'achats (31 % des sondés).

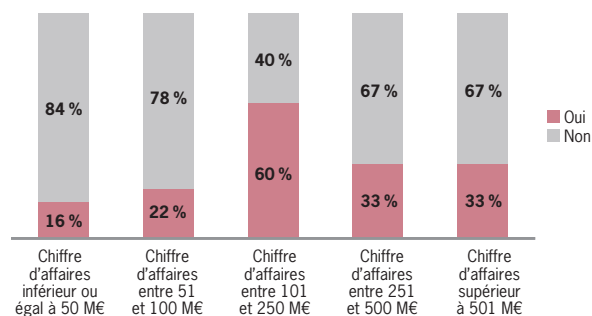
En revanche, une très faible proportion des entreprises a mis en place une politique d'intéressement au service Achats (2 %) alors que ce dernier est le principal acteur d'une stratégie d'achats couplée à des objectifs définis, laquelle est en place pour 24 % des sondés.

Notons toutefois que ces bonnes pratiques sont liées aux prévisions de ventes dont la fiabilité n'est testée régulièrement que pour seulement 20 % du panel sondé.

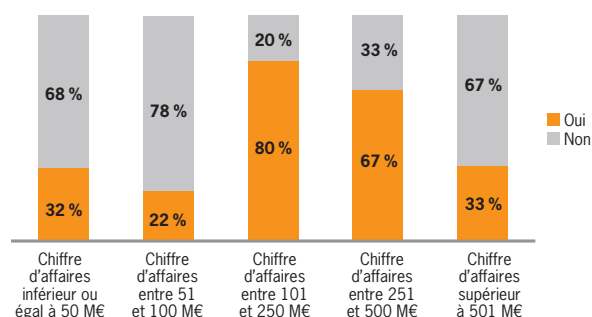
Au sein de votre organisation, la gestion des approvisionnements est couplée à :
La mise en concurrence régulière des achats ou accords cadres pour les principaux achats



Au sein de votre organisation, la gestion des approvisionnements est couplée à :
Une stratégie d'achats et des objectifs définis



Au sein de votre organisation, la gestion des approvisionnements est couplée à :
L'évaluation des nouveaux fournisseurs avant d'être retenus



“ La gestion des approvisionnements doit être, dans le cas d'une entreprise industrielle, une réelle dynamique qui inclut le commerce et la finance. En effet, les approvisionnements sont conditionnés par la politique commerciale qui permet, en amont, de définir le dimensionnement cible des stocks. ”

Performance du cycle Stocks

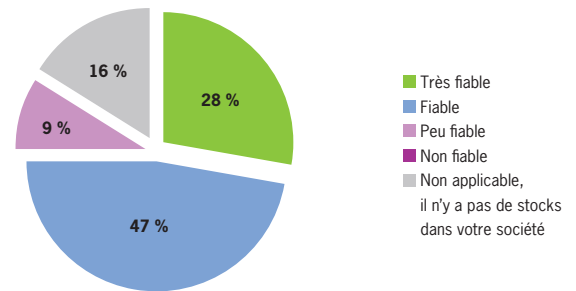
La fiabilité de l'information

L'information liée aux stocks

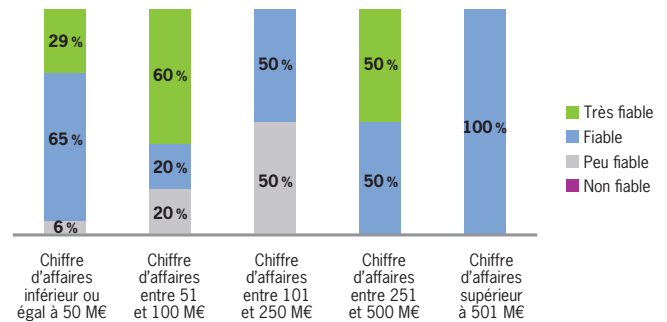
Quelle que soit leur taille, la grande majorité des entreprises estime l'information liée aux stocks fiable (47 %), voire très fiable (28 %), au sein de leur organisation.

Il existe toutefois, au sein des entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 250 millions d'euros, des entités qui considèrent l'information liée aux stocks comme peu fiable (6 % des entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros, 20 % des entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 51 et 100 millions d'euros et 50 % des entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 101 et 250 millions d'euros).

Comment estimez-vous la fiabilité des informations liées aux stocks au sein de votre organisation ?



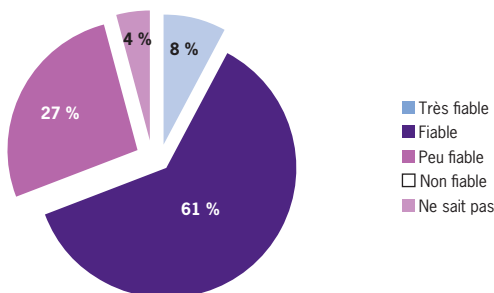
Comment estimez-vous la fiabilité des informations liées aux stocks au sein de votre organisation ?



“ *Maintenir l'information sur les stocks au plus proche du réel est aujourd'hui la meilleure façon d'assurer un taux de service avoisinant les 100 % et d'éviter les ruptures de stocks qui pénalisent l'activité.* ”

L'information commerciale prévisionnelle

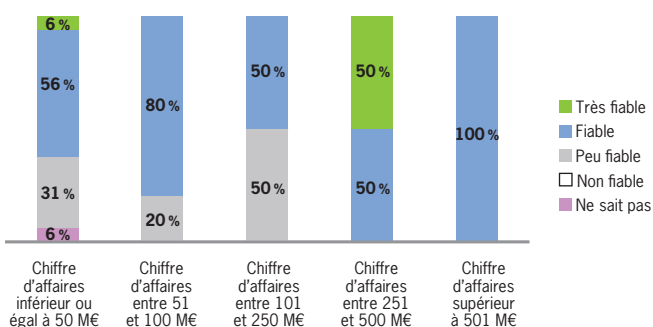
Comment estimez-vous la fiabilité des informations commerciales prévisionnelles au sein de votre organisation ?



Pour 69 % des entreprises sondées, les informations commerciales prévisionnelles sont fiables (61 %) voire très fiables (8 %).

La part des répondants considérant que l'information ne l'est pas suffisamment (27 %) correspond aux entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 250 millions d'euros.

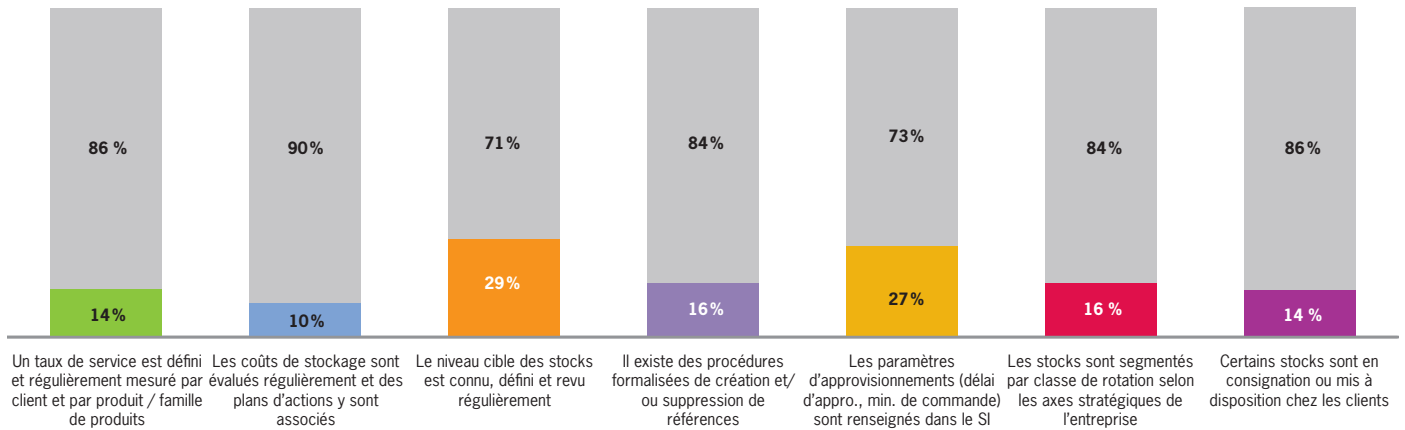
Comment estimez-vous la fiabilité des informations commerciales prévisionnelles au sein de votre organisation ?



Performance du cycle Stocks

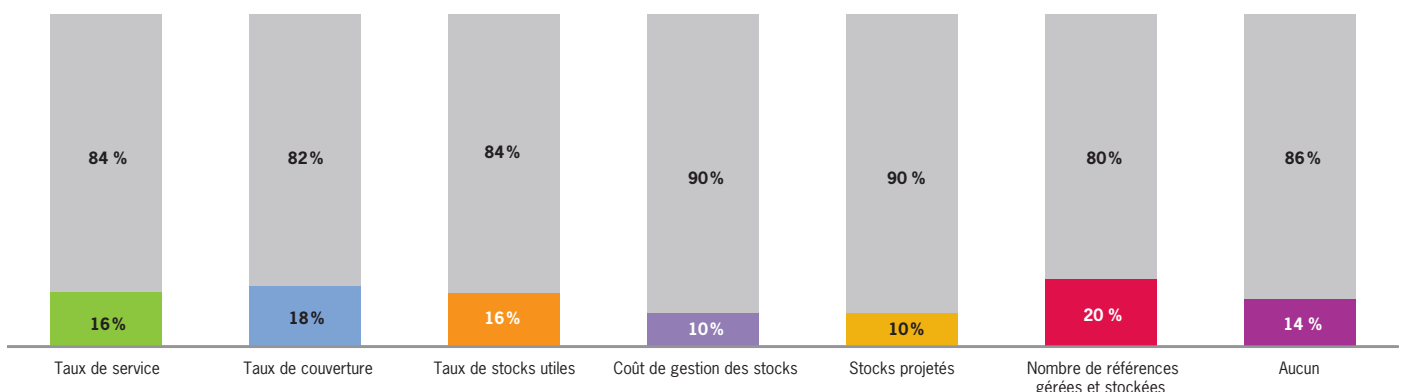
La gestion des stocks

Quelles sont les pratiques mises en place pour la gestion du cycle Stocks au sein de votre organisation ?



Les trois éléments fondamentaux d'une gestion de stocks optimisée semblent encore peu cernés. En effet, le taux de service n'est défini et régulièrement mesuré que par 14 % des sondés, alors qu'il permet de dimensionner un stock cible segmenté par références et d'ajuster les approvisionnements. Par ailleurs, la segmentation des références n'est, quant à elle, que peu pratiquée (16 % des répondants) bien qu'elle contribue à l'optimisation des approvisionnements et des niveaux de stocks. Enfin, la formalisation de procédures relatives à la création et/ou à la suppression de références ne concerne que 16 % des entreprises de notre panel.

Quels sont les indicateurs mis en place pour le suivi et la gestion de la performance des stocks au sein de votre organisation ?



De manière générale, les indicateurs les plus exploités pour le suivi et la gestion de la performance des stocks sont :

- le nombre de références gérées et stockées (20 %),
- le taux de couverture (18 %),
- le taux de service et le taux de stocks utiles (16 %).

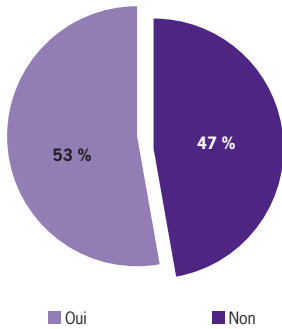
Le niveau des stocks projetés ainsi que le coût de gestion des stocks sont deux indicateurs peu utilisés par les entreprises sondées (10 %).

Il convient de noter que 14 % des répondants n'utilisent aucun indicateur précité pour le suivi et la gestion de la performance du cycle Stocks. Ils correspondent à des entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 100 millions d'euros.

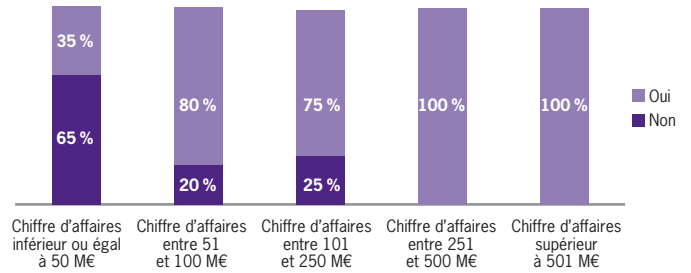
Outils de mesure de la performance du BFR

Le reporting BFR

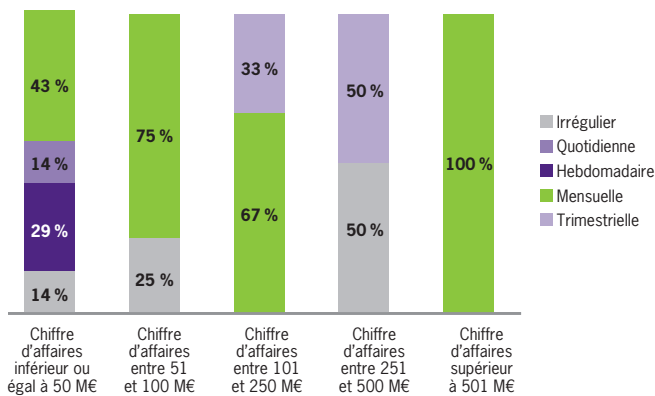
Avez-vous un reporting dédié à la mesure de la performance du BFR ?



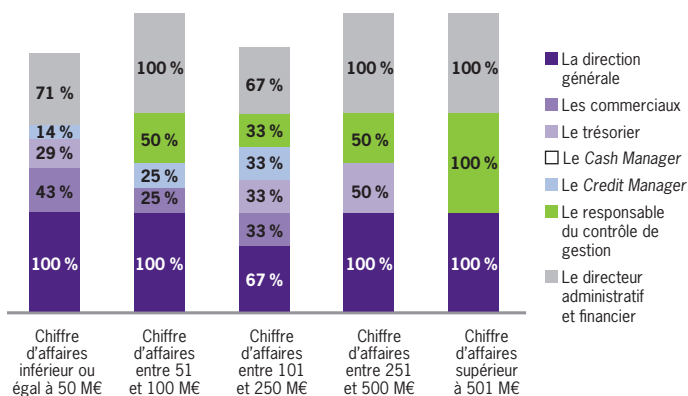
Avez-vous un reporting dédié à la mesure de la performance du BFR ?



Quelle est la périodicité de ce reporting ?



A qui est diffusé ce reporting ?



Parmi les entreprises témoignant pour cette étude, 53 % ont un reporting dédié à la mesure de la performance du BFR.

A l'opposé des entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 51 millions d'euros ayant pour la grande majorité un reporting BFR en place, 65 % des entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros sont sans reporting de mesure de la performance du BFR.

Les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros ont une périodicité de production de reporting allant de « hebdomadaire » à « mensuelle ». Les entreprises de taille plus importante tendent vers une production mensuelle dans la majorité des cas. La production plus fréquente de reporting BFR au sein des plus petites structures peut être liée à la rapidité d'apparition des lourdes conséquences d'une dérive de BFR dans ce type d'entreprises. Toutefois, au sein de ces dernières, il convient de souligner une fréquence erratique de production de reporting BFR, pouvant s'expliquer par la présence non systématique de l'expertise nécessaire à la production d'un tel état.

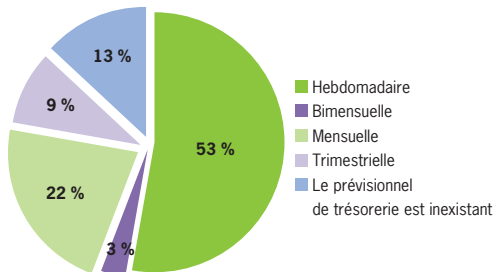
Si le directeur financier et la direction générale sont les principaux destinataires du reporting, le contrôle de gestion l'est également pour une proportion croissante (de 33 % à 100 %) suivant la taille de l'entreprise. Les commerciaux et les fonctions liées au Cash semblent étonnamment peu impliqués.

“ Rappel : un Tableau de Flux de Trésorerie (TFT) présentant la variation du BFR n'est pas suffisant. Le reporting dédié au BFR doit être calqué aux procédures de chacun des cycles qui le compose (cycles Clients, Fournisseurs et Stocks). ”

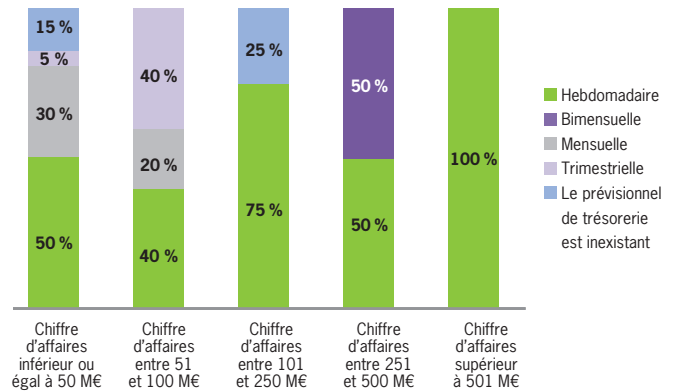
Outils de mesure de la performance du BFR

Le prévisionnel de trésorerie

A quelle fréquence réalisez-vous votre prévisionnel de trésorerie ?

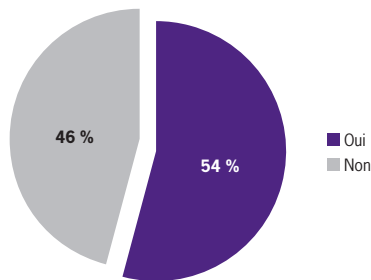


A quelle fréquence réalisez-vous votre prévisionnel de trésorerie ?

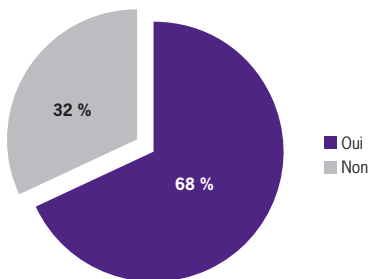


“ 13 % du panel persistent à ne pas réaliser de prévision de trésorerie. Il s'agit pourtant d'un outil incontournable dans le cadre de la gestion de l'entreprise. ”

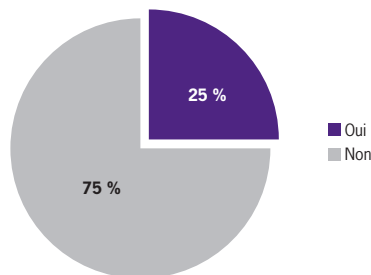
L'objectif de votre prévisionnel de trésorerie est de : **Piloter votre BFR**



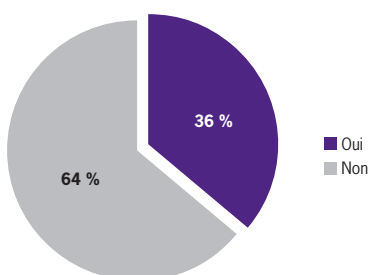
L'objectif de votre prévisionnel de trésorerie est de : **Piloter votre besoin de financement**



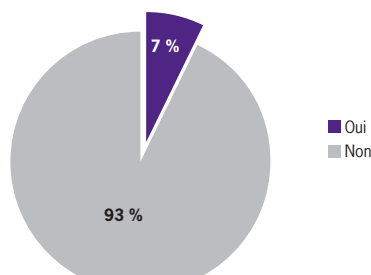
L'objectif de votre prévisionnel de trésorerie est de : **Appréhender les impacts en trésorerie d'une nouvelle stratégie de développement**



L'objectif de votre prévisionnel de trésorerie est de : **Optimiser les placements**



L'objectif de votre prévisionnel de trésorerie est de : **Envisager des acquisitions à long terme**



Parmi les entreprises sondées, 53 % réalisent un prévisionnel de trésorerie hebdomadaire. La production de cet état est moins fréquente au sein des entreprises de plus petite taille (chiffre d'affaires inférieur à 100 millions d'euros). Les principaux objectifs du prévisionnel de trésorerie sont perçus comme étant :

- le pilotage du besoin de financement pour 68 % des entreprises sondées,
- le pilotage du BFR pour 54 % d'entre elles.

Dans une moindre mesure et particulièrement pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 251 millions d'euros, le prévisionnel de trésorerie a également pour objectif d'optimiser les placements et d'envisager des acquisitions à long terme.

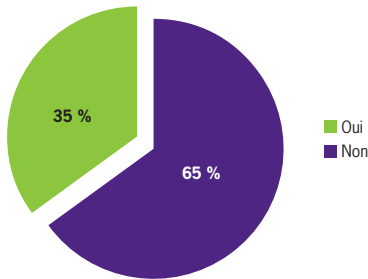
Un quart des répondants a souligné l'objectif d'appréhender les impacts en trésorerie de nouvelles stratégies de développement (par exemple : croissance externe). Dans ce dernier cas, il s'agit des entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 250 millions d'euros.

Financements externes

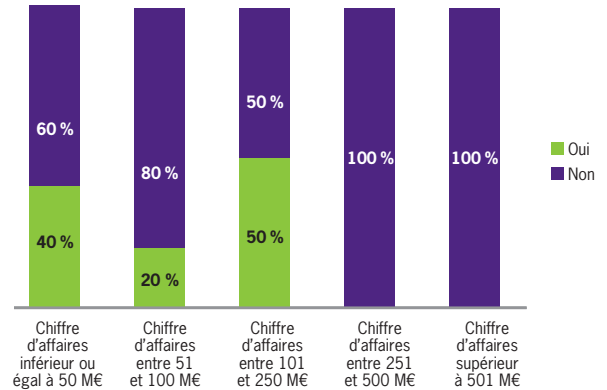
Les financements d'exploitation

Sources de financement d'exploitation

Avez-vous eu recours à des financements d'exploitation au cours des 12 derniers mois ?



Avez-vous eu recours à des financements d'exploitation au cours des 12 derniers mois ?



Au cours des 12 derniers mois, 35 % des entreprises sondées ont eu recours à des financements d'exploitation. Il s'agit principalement des entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 250 millions d'euros. Ces financements d'exploitation correspondent pour 33 % à du découvert. La cession *Daily** apparaît comme étant la seconde source de financement (22 %), suivie de l'affacturage et des ressources groupe (17 %). Au regard de la taille de la structure, les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros ont une tendance à la diversification des sources de financement.

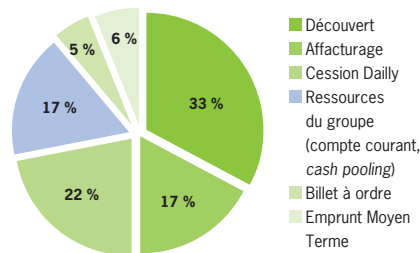


Quelle pourrait être la corrélation entre la présence d'une fonction dédiée au Cash au sein de l'entreprise et le recours à des financements d'exploitation ?

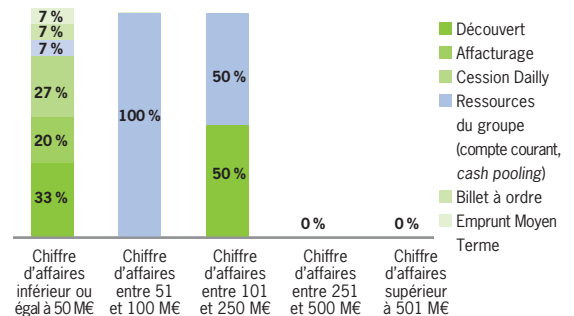
De toute évidence, les entreprises réalisant plus de 251 millions de chiffre d'affaires ont compris qu'il est bien plus intéressant de muscler leur organisation interne sur le Cash, plutôt que d'opter pour du financement d'exploitation, qui engendre naturellement un risque de dépendance vis-à-vis du partenaire bancaire.

Dans un contexte économique encore incertain, se structurer autour du Cash est, oserait-on dire, une précaution de "bon père de famille".

Avez-vous eu recours à des financements d'exploitation au cours des 12 derniers mois ? Lesquels ?

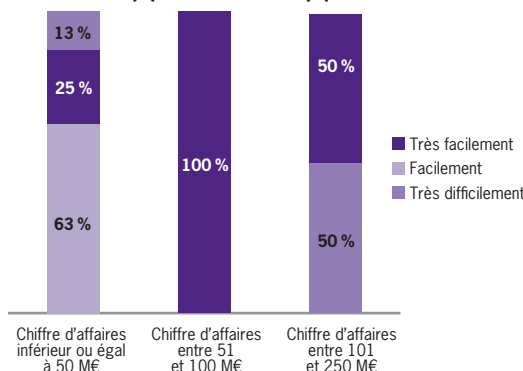


Avez-vous eu recours à des financements d'exploitation au cours des 12 derniers mois ? Lesquels ?



Accès aux financements d'exploitation

Avec quelle facilité avez-vous eu accès à ce(s) financement(s) ?



L'accès aux financements d'exploitation apparaît comme aisé voire très aisé, surtout pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 100 millions d'euros. Les avis sont partagés pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 101 et 250 millions d'euros : 50 % d'entre elles considèrent que l'accès aux financements a été particulièrement facile alors que l'autre moitié du panel estime qu'il a été éminemment complexe.

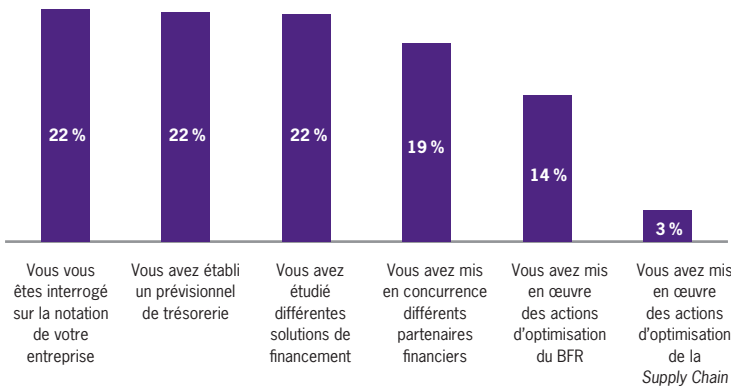
*Loi Dailly – Cadre particulier de mobilisation de créances professionnelles issu de la loi du 2 janvier 1981 qui permet une cession ou un nantissement de créances effectué en vue de garantir une opération de crédit. L'opération ne peut être réalisée qu'au profit d'un établissement de crédit, le cédant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

Financements externes

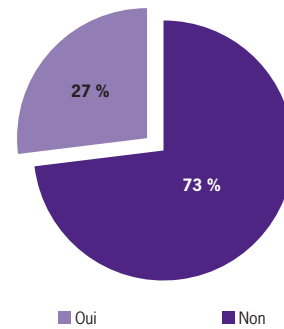
Les financements d'exploitation

Accompagnement à la recherche de financements

Avant la mise en place du financement :



Avez-vous été accompagné dans votre démarche ?



Préalablement à la mise en place du financement d'exploitation, seuls 22 % des répondants ont mis en place les actions suivantes :

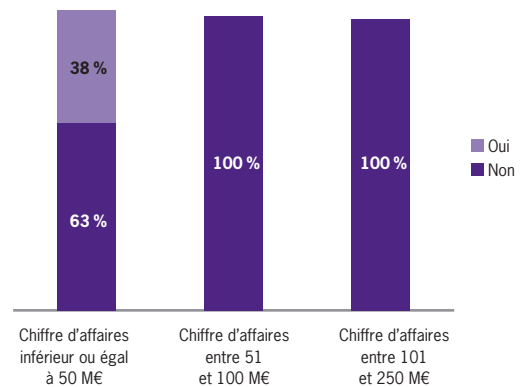
- ils se sont interrogés sur la notation de leur entreprise,
 - ils ont établi un prévisionnel de trésorerie,
 - ils ont étudié différentes solutions de financement.
- La mise en concurrence des partenaires financiers ne semble pas systématique puisque seuls 19 % des sondés l'ont mise en œuvre.

De plus, les actions préalables d'optimisation du besoin ne sont envisagées que pour un nombre limité d'acteurs (14 % ont mis en œuvre des actions d'optimisation du BFR et 3 % ont mis en œuvre des actions d'optimisation de la Supply Chain).

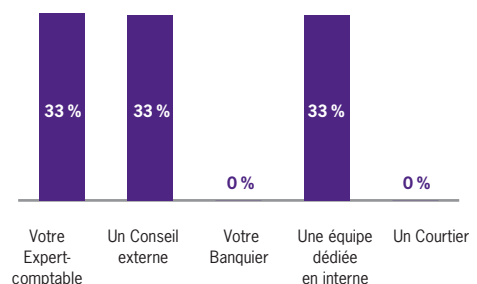
Seuls 27 % des entreprises ont pris la décision de se faire accompagner dans leur démarche de recherche de financements. Elles correspondent uniquement à des entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros.

Leur choix s'est porté pour un tiers d'entre elles vers leur Expert-comptable et pour un second tiers vers un Conseil externe. Enfin, le troisième tiers s'est tourné vers une équipe dédiée en interne.

Avez-vous été accompagné dans votre démarche ?



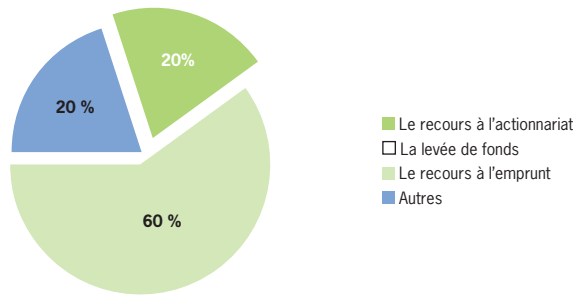
Avez-vous été accompagné dans votre démarche ? Oui, par qui ?



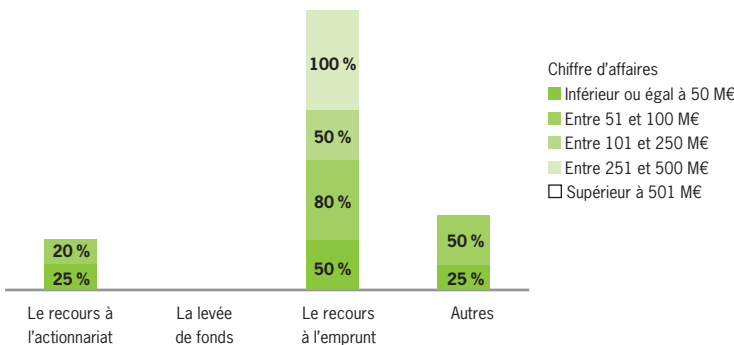
Financements externes

Les leviers pour générer du *Cash*

Quels sont vos leviers pour générer du *Cash* ?



Quels sont vos leviers pour générer du *Cash* ?



Le recours à l'emprunt reste le principal levier pour générer du *Cash*. En effet, 60 % des répondants le citent en première position.

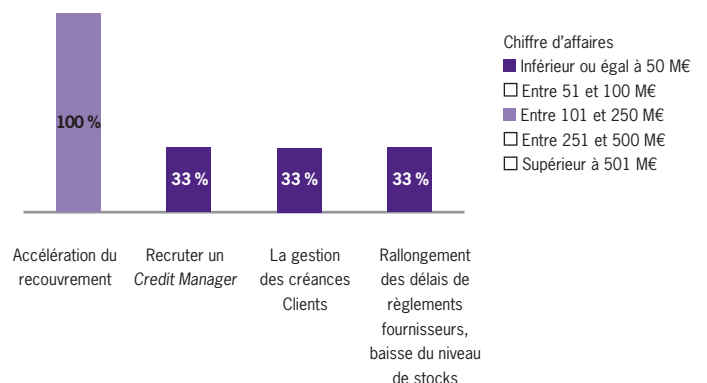
Les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 100 millions d'euros ont également recours à l'actionnariat (20 % des entreprises sondées).

D'autres leviers sont également envisagés pour générer du *Cash* et correspondent à des actions sur le BFR comme :

- l'accélération du recouvrement,
- l'embauche d'un *Credit Manager*,
- la gestion des créances clients,
- le rallongement des délais de règlement fournisseurs et la baisse du niveau de stocks.

Ces alternatives sont en majorité envisagées par les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 250 millions d'euros.

Quels sont vos leviers pour générer du *Cash* ?
Autres



*Au regard du faible coût actuel de l'emprunt, ce dernier est prioritaire dans les choix pour générer du *Cash*. N'oublions pas cependant que la réglementation bancaire, contrairement aux taux, ne s'allège pas. Choisir l'emprunt est certainement peu coûteux mais reste pénalisant pour la capacité d'endettement future. A ce titre, l'environnement financier voit l'émergence de nouveaux partenaires du financement, notamment d'exploitation.*



BFR & *Cash Management*

Pour créer de la valeur et augmenter la génération de *Cash*, Grant Thornton accompagne les entreprises dans l'optimisation de leur Besoin en Fonds de Roulement.

Nos spécialistes se concentrent sur l'impact *Cash* et développent un programme d'optimisation qui cible les enjeux et combine des actions sur la performance et sur les processus.

L'approche transversale « Performance et Processus » permet d'identifier les sources de gains, les leviers d'optimisation et les moyens d'actions en réponse aux problématiques suivantes :

- Trésorerie et financement,
- Gestion du poste clients,
- Gestion des achats,
- Gestion des stocks.

Grant Thornton accompagne toutes les organisations pour optimiser le *Cash* et leur permettre :

- Une plus grande concentration sur le cœur de métier,
- Une véritable création de valeur,
- Une ambition de croissance.

Contacts

Carl Civadiée

Responsable de l'offre BFR et *Cash Management*

T +33 (0)1 56 21 03 27

E carl.civadiée@fr.gt.com

Agnès de Ribet

Directrice du *Marketing* et de la Communication

T 01 56 21 03 03

E agnes.deribet@fr.gt.com



A propos de Grant Thornton

Grant Thornton, groupe *leader* d'Audit et de Conseil, rassemble en France 1 600 collaborateurs dont 115 associés dans 22 bureaux, en se positionnant sur 5 métiers : **Audit, Expertise Conseil, Conseil Financier, Conseil Opérationnel & Outsourcing 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 Ltd, 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 Ltd.

Grant Thornton International Ltd, groupe *leader* d'Audit et de Conseil, est un réseau intégré et indépendant, rassemblant plus de 40 000 collaborateurs dont 2 600 associés implantés dans 140 pays. La puissance de notre organisation internationale nous permet de mobiliser des équipes multiculturelles 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