

# La Lettre du **trésorier**

ENTRETIEN  
JACQUES MOLGO  
AIR LIQUIDE

P.8

**ACTUALITÉ P.20**

Avenir du  
*high yield* européen

**COMPTABILITÉ P.29**

Les mesures alternatives  
de performance



**DOSSIER P.11**

Les entreprises  
et l'énergie



## Les fruits du BFR sont à cueillir

Le BFR, un élément de gestion apparu dans les années 70, devenu un indicateur essentiel de la santé d'une entreprise, reste toutefois parfois négligé. Pourtant, des actions concrètes permettent d'en améliorer la performance, et donc le bilan global de l'entreprise. Quelles sont les possibilités et comment s'organiser ?

### PROTÉGER LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Le BFR doit être négatif afin d'assurer que l'entreprise puisse faire face à ses charges et dépenses.

On peut scinder le BFR en 2 postes. Le BFR clients lié aux encaissements des produits et services facturés et le BFR achats tiré des créances fournisseurs. Si le poste Clients bénéficie en général d'attentions particulières dans l'entreprise, le BFR achats demeure souvent négligé.

Si le BFR Clients dépend du comportement payeur des contreparties commerciales ; il se cache des possibilités d'amélioration dans le BFR Achats sur lequel l'entreprise dispose de nombreux leviers pour le protéger voire l'améliorer.

### AMÉLIORER LE BFR

Depuis les différentes législations définissant les délais de paiement par branche, les entreprises sont souvent convaincues d'une optimisation déjà effectuée.

Depuis 15 ans, nous proposons une analyse impartiale du poste fournisseurs dans lequel recèle une foule de petits points d'amélioration. Ces petits ruisseaux d'amélioration combinés peuvent générer des gains cash entre 2 et 8% par rapport au CA achats.

Pour en citer quelques-uns ; la correcte contractualisation ainsi que la bonne application des délais de règlement fournisseurs ainsi que la gestion des acomptes sont une source possible de gains. Ajoutons également la fréquence des campagnes de règlement en lien avec une pléiade de termes historiques qui obscurcissent la vue possible du trésorier sur la performance du poste fournisseurs. Il

convient également de ne pas négliger les quelques paiements en retard qui provoquent l'ire de l'administration et des amendes significatives, alors que les causes peuvent être issues d'une problématique de gestion, plus qu'une volonté de payer sciemment en retard. En l'absence de champion interne du BFR achats, nous proposons de seconder le trésorier dans sa mission d'améliorer son BFR.

### QUELLES MÉTHODES AFIN D'OPTIMISER LE BFR ?

L'entreprise est soumise à de nombreux projets concurrents ; profitons du report du chantier de la facturation électrique pour se pencher sur le BFR fournisseurs.

D'autant que le diagnostic est effectué en 2 semaines et un livrable liste les améliorations possibles par ordre de rapidité de mise en œuvre. Il est donc encore possible de générer avant la fin 2023, des gains BFR. Certaines actions peuvent requérir des mises à jour, des changements de processus, une gestion plus calendaire des règlements et une extension des délais de règlement selon la réglementation en vigueur par secteur. Notons que ces gains BFR de votre entreprise, ne s'effectuent pas au détriment des fournisseurs qui, et c'est bien légitime cherchent à bonifier leur propre BFR

### QUEL IMPACT SUR LE BFR DES FOURNISSEURS ?

Pour une relation saine et durable avec les fournisseurs, il ne saurait exister de relation déséquilibrée.

Ainsi, dans le cadre d'une demande d'allongement des délais de règlement, le fournisseur mis à partie, doit bénéficier de contreparties concrètes.

Plusieurs solutions existent et prennent dans ce contexte de maintien d'équilibre, tout leur sens.

C'est ainsi que des outils comme un portail fournisseurs donnant accès au suivi de leurs encours, prévision précise d'encaissements, téléchargement d'avis de paiement permettant les rapprochements avec le cash reçu, etc...

A cela des dispositifs autorisant aux fournisseurs de bénéficier d'un paiement avant les échéances allongées leur font gagner en BFR en réduisant leur DSO.

L'Escompte Dynamique et le Reverse Factoring sont alors de puissants outils au service de la relation équilibrée avec les fournisseurs. Le discours de l'entreprise envers ses fournisseurs est crédible : « Nous négocions un allongement des délais de paiement améliorant notre BFR mais nous organisons un règlement anticipé bonifiant votre propre BFR ».

De plus, les dispositifs de PFA (Paiement Fournisseur Anticipé) sont parfaitement collaboratifs. Le fournisseur pilote ses dates d'encaissements avec des gestions dites « à la carte ».

Ces dispositifs demeurent sous le contrôle intégral du donneur d'ordre. Dans le cas d'Escompte Dynamique, aucune délégation ou intervention d'un partenaire financier n'est nécessaire dans la gestion. Ceci permet d'affiner l'utilisation ainsi que les objectifs de l'Escompte Dynamique, générateur de gains de marge.

A l'heure d'une nouvelle contraction des offres de crédit court terme et d'augmentation des taux, le donneur d'ordre peut offrir une ressource tangible à ses partenaires. On parle ainsi de Financement Durable. ■