

Sidetrade lance une étude exclusive avec KPMG France sur la culture du cash, avant et après Covid-19

Avec une progression de +87 % de factures impayées*, la culture du cash est à nouveau un enjeu crucial pour les entreprises.

**factures échues avec plus de 10 jours de retard*

En cette période hors norme où les entreprises sont confrontées à un pilotage économique inédit et des enjeux clés sur leur trésorerie, les équipes de **KPMG France**, en partenariat avec **Sidetrade**, ont investigué auprès de grands comptes l'impact du Covid-19 sur le crédit inter-entreprises. Pour la première fois, **l'étude « Culture cash : enjeux et perspectives de la Direction Financière »** combine la perception des Directions Financières avec des données concrètes issues des comportements de paiement de plus de 1,3 million d'entreprises en France. Cette étude sur la culture du cash apporte plusieurs grands enseignements pour le Directeur Financier post-Covid-19 en France :

- Environ **3,5 factures sur 10 sont échues avec plus de 10 jours de retard**, versus environ 2 sur 10 avant le confinement ;
- Le nombre de factures payées de manière hebdomadaire chute à environ 680,000 factures versus une moyenne de 780,000 avant la période du confinement, soit **12 % de baisse** ;
- Les entreprises fournissant des **services et de la prestation intellectuelle subissent des retards de paiement plus importants**. A l'inverse, les entreprises délivrant des **biens ou du transport ont des délais plus courts** ;
- Une **meilleure implication des fonctions opérationnelles** ainsi qu'une utilisation plus poussée des **technologies d'automatisation et d'intelligence artificielle** figurent parmi les principales pistes pour optimiser la culture cash.

A l'évidence, la crise économique due au Covid-19 aura donné à la Direction Financière une nouvelle dimension. Habituellement garante de la performance de l'entreprise, elle concentre, plus que jamais, ses ressources sur la pérennité de son activité par un ajustement quotidien de la trésorerie.

« La crise économique sans précédent que nous traversons replace la culture cash au centre des préoccupations des entreprises et de leurs dirigeants, à l'heure où l'accès au crédit se tend et où les organisations cherchent à préserver leurs liquidités. L'étude que nous avons conduite met en lumière

le nouveau rôle que sont amenées à jouer les Directions Financières au sein de leur organisation, véritables partenaires stratégiques du dirigeant d'entreprise dans ce contexte exceptionnel », analyse Baréma Bocoum, Associé Restructuring / Deal Advisory chez KPMG France.

« Trop longtemps considéré comme une variable d'ajustement du ressort exclusif d'une poignée de spécialistes, le cash doit, lui aussi sortir de son long confinement. Alors que nous assistons à une véritable crise de confiance clients-fournisseurs dans toute l'Europe, il est désormais urgent que toute l'entreprise s'empare de ce sujet hautement stratégique. La capacité des Directeurs Financiers à diffuser les outils de pilotage collaboratifs de la relation client, en s'appropriant notamment les technologies d'analyse prédictive et d'automatisation, sera un atout capital pour éviter d'amplifier l'onde de choc de cette période inédite. Cette étude sans précédent arrive à point nommé pour les y aider », observe Olivier Novasque, PDG de Sidetrade.

11 jours* : c'est le retard moyen constaté en matière de délai de paiement

L'étude KPMG France et Sidetrade révèle une vision fine des comportements de paiement inter-entreprises sur la période de janvier 2017 à février 2020 :

- **Près d'un tiers des factures émises sur la période ont une échéance à 30 jours, et seulement 13,2 % une échéance à 60 jours* ;**
- **Le délai contractuel moyen de paiement des clients (ou DSO) est de 37 jours et le retard moyen constaté de 11 jours.**

Or, la crise du Covid-19 et l'impact du confinement ont d'ores et déjà des conséquences majeures sur les délais de paiement, qui viennent remettre la gestion du cash au centre de la stratégie globale de l'entreprise. Les chiffres présentés ci-dessous sont issus 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.

- **Augmentation de 4 points du nombre de factures impayées à plus de 10 jours ou payées avec plus de 11 jours de retard ;**
- **Chute de 12 % du nombre de factures payées de manière hebdomadaire durant la**

période de confinement.

Dans ce contexte, KPMG a modélisé une étude d'impact présentant, pour une entreprise industrielle avec des clients BtoB, la situation de trésorerie durant les 3 phases identifiées de la crise (confinement, reprise d'activité post-confinement et sortie de crise modélisée à partir de novembre 2020). Les scénarios envisagés permettent d'identifier 4 enjeux majeurs pour les entreprises :

- Des impacts financiers et opérationnels ;**
- Un pilotage du cash minutieux ;**
- Des leviers clés à activer ;**
- Des axes d'amélioration de la performance à plus long terme.**

Top 3 des secteurs les plus impactés par les retards de paiement : L'Éducation, l'Hébergement et la Restauration

Sur la période de janvier 2017 à février 2020, certains secteurs de l'économie sont plus sensibles aux problématiques de recouvrement et d'optimisation du poste client par essence.

· Les termes de paiement accordés tendent majoritairement vers 30 jours, ce qui est conforme à la LME et la Loi Macron.

· Le délai de paiement de 60 jours nets ne concerne qu'environ 11 % des entreprises étudiées. Cette pratique se raréfie, même auprès des grands comptes.

· Le délai de paiement de 60 jours nets est plus fréquemment utilisé par les secteurs tels que : services administratifs, industries manufacturières, ventes de biens et matériels pour l'automobile.

Néanmoins, les termes de paiement se contractent mais le comportement de paiement reste stable, créant un retard de paiement moyen de 11 jours.

Côté fournisseurs, certains secteurs (comme celui des entreprises délivrant des biens ou du transport) bénéficient de délais plus courts. Cela tient au pouvoir de négociation / blocage plus important dans leur cas, ainsi qu'à la réglementation (Loi Gaysot). En revanche, ce sont les secteurs de l'Éducation, de l'Hébergement et de la Restauration qui subissent des retards de paiement plus importants.

Côté acheteurs, ce sont les secteurs de la Production et distribution d'énergie, ainsi que les Services financiers qui subissent des retards de paiement significatifs.

Quelles pistes pour optimiser sa culture cash ?

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, ainsi que l'accélération du cash. Ainsi, 50 % des Directions Financières interrogées déclarent posséder des prévisions de cash intégrant les fonctions opérationnelles et 70 % justifient la qualité de la culture cash de leur entreprise par le niveau d'implication des opérationnels.

« Les entretiens menés avec les Directions Financières confirment l'importance de l'implication des opérationnels pour atteindre un bon niveau de performance cash. Paradoxalement, seulement 25 % des Directions interviewées indiquent réaliser des « Comités Cash » réguliers et structurés. Une meilleure implication de l'ensemble des acteurs opérationnels de l'entreprise, couplée à l'appui des outils technologiques, représentent un levier puissant qui permet d'améliorer la stratégie économique de l'entreprise », complète Charles Durand, Directeur de Missions Restructuring / Deal Advisory chez KPMG France.

L'étude met en avant 4 best practices pour une diffusion de la culture cash optimale au service de l'efficacité financière :

- S'inscrire dans la stratégie de la direction générale ;
- Mettre en place des indicateurs expliqués, partagés et communiqués ;
- Créer un système d'incentive financier aligné avec l'objectif ;
- Mettre en place des Comités Cash structurés au bon niveau et à la bonne fréquence.

Enfin, et dans un contexte désormais post-covid-19, le Directeur Financier doit s'appuyer sur le numérique pour partager la culture du cash.

L'analyse des données transactionnelles via les nouvelles technologies (process mining et data analytics) permet de mettre en lumière les gisements d'opportunités et de répondre aux besoins des Directions Financières (digitalisation du processus de facturation et robotisation du processus de recouvrement, mise en place d'un outil intégré permettant d'optimiser les prévisions de trésorerie...).

Les technologies Cloud contribuent également à une digitalisation rapide du processus de gestion du poste client et à une diffusion accélérée de l'information auprès de tous les acteurs en charge d'un client.

*Étude complète disponible sur demande
auprès de KPMG France et Sidetrade.*

Méthodologie de l'étude KPMG France - Sidetrade

Approche quantitative

L'échantillon

Les données transactionnelles présentées dans cette étude sont intégralement issues du cloud de Sidetrade. Elles totalisent plus de 1 300 000 entreprises françaises opérant exclusivement en B to B et représentent environ 64 millions de transactions.

Ces entreprises couvrent une dizaine de secteurs d'activité (voir la section 4 de l'étude).

La méthodologie

A été pris en compte le volume de factures payées au cours de la période de référence, réparties en trois groupes en fonction de leur délai de paiement : à échéance, entre 1 et 10 jours après échéance et au-delà de 10 jours.

Périodes de référence

Deux périodes successives sont comparées : du 30 décembre 2019 au 16 mars, date du confinement français ; du 17 mars et le 11 avril 2020.

Approche qualitative

Une trentaine d'entretiens menés auprès 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, les KPIs mis en place & les reportings associés, le processus de recouvrement et son organisation fonctionnelle, les nouvelles technologies.

Pièce jointe

- [Sidetrade lance une étude exclusive avec KPMG France sur la culture du cash avant et après Covid-19](#)