

COMMENT OPTIMISER VOTRE CYCLE DE CONVERSION DU CASH

M3
MARK BROUSSEAU

À PROPOS DE L'AUTEUR

Mark Brousseau est un analyste, conférencier, rédacteur et spécialiste du marketing, qui compte plus de 21 ans d'expérience dans la prestation de conseils aux principaux fournisseurs de solutions et de services d'opérations financières.

M. Brousseau est président de Brousseau & Associés, une société de conseil en marketing stratégique et en développement commercial offrant un service complet et disposant de la plus grande base de clients parmi toutes les entreprises de ce type. Brousseau & Associés compte parmi ses clients des acteurs de la gestion de documents, de la digitalisation des factures clients ou fournisseurs, et des verticaux autour de la santé.



 Mark Brousseau

 @markbrousseau



SOMMAIRE

- ▶ INTRODUCTION..... 4
- ▶ POURQUOI LE CYCLE DE CONVERSION DU CASH EST IMPORTANT..... 5
- ▶ CONSEILS CLÉS POUR ACCÉLÉRER LA CONVERSION DU CASH..... 6
- ▶ IMPACT DE L'AUTOMATISATION SUR L'ENTREPRISE ET SES PROCESSUS..... 8
- ▶ COMMENCER À TRANSFORMER VOTRE CYCLE DE CONVERSION DU CASH..... 14

INTRODUCTION

Dans tous les discours sur l'amélioration de la rentabilité des entreprises, on perd de vue le fait que beaucoup d'organisations ont de nombreuses liquidités indisponibles à cause de processus de gestion des factures fournisseurs et du poste client (factures clients, recouvrement, paiement, gestion des encaissements) inefficaces.

Toutes les améliorations apportées au cycle de conversion du cash - le temps moyen qui s'écoule entre l'argent versé aux fournisseurs et la réception des paiements clients - peuvent libérer une quantité surprenante d'argent.

Le débloqué de ces liquidités permet aux entreprises de stimuler leurs investissements sans avoir besoin :

- ▶ D'emprunts coûteux
- ▶ De mettre la pression sur leur bilan



LE CYCLE DE CONVERSION DU CASH MESURE
LA DURÉE PENDANT LAQUELLE L'ARGENT EST
IMMOBILISÉ DANS LE FONDS DE ROULEMENT.

Lorsque les entreprises libèrent des liquidités, elles ont plus d'argent à investir dans :

- ▶ La recherche et le développement
- ▶ Les matières premières et matériaux
- ▶ La vente et le marketing
- ▶ La fabrication et la distribution
- ▶ La paie et la gestion administrative

Ce sont ces types d'investissements qui peuvent aider une entreprise à se développer. Nombreuses sont celles qui, face à une trésorerie serrée, réduisent leurs investissements, mettant en péril leur croissance et leur position concurrentielle. Une meilleure approche consiste à débloquer les liquidités qui sont piégées dans des processus inefficaces, plutôt que de subir les conséquences d'un cycle de conversion du cash peu performant.

Ce livre blanc propose un plan d'actions pour y parvenir.

POURQUOI LE CYCLE DE CONVERSION DU CASH EST IMPORTANT

Le cycle de conversion du cash est un indicateur important à suivre car il permet d'évaluer l'efficacité de la gestion du fonds de roulement d'une entreprise. **Plus le cycle de conversion est court, plus l'entreprise est en mesure de réaliser des ventes et d'encaisser son argent, tout en payant ses fournisseurs.**



LA GESTION AU QUOTIDIEN DES PROCESSUS DE TRAITEMENT DES FACTURES FOURNISSEURS ET DU POSTE CLIENT ONT UN IMPACT IMPORTANT SUR LA TRÉSORERIE D'UNE ENTREPRISE.

Si le cycle de conversion du cash est essentiel à la santé financière de toute entreprise, le déblocage des flux de trésorerie est particulièrement important pour les secteurs tels que le commerce de détail, l'industrie manufacturière et l'exploitation minière, où les marges sont minces.

Il est également important de noter que la hausse des taux d'intérêt et l'incertitude persistante concernant le commerce mondial font que le moment est venu pour toutes les entreprises d'examiner attentivement leur cycle de conversion du cash et de se préparer à toutes les éventualités.

CONSEILS CLÉS POUR ACCÉLÉRER LA CONVERSION DU CASH

L'optimisation du cycle de conversion du cash commence par l'instauration d'une plus grande discipline dans les processus quotidiens.

Les entreprises doivent tout d'abord suivre le temps qu'il leur faut pour récupérer leur argent.

Le cycle de conversion du cash se calcule de la manière suivante : le nombre de jours nécessaires au renouvellement des stocks (+) la moyenne du nombre de jours nécessaires pour recevoir les paiements des clients, c'est à dire le DSO, (-) le délai moyen de paiement des matériaux. Alors qu'en moyenne, le cycle de trésorerie est de 45 jours, il est de 30 jours voire moins pour les organisations les plus performantes. Les organisations les moins performantes ont quant à elles besoin d'au moins 80 jours pour récupérer leur argent. C'est ce qu'indique le rapport de l'APQC (Open Standards Benchmarking), qui a interrogé 3 879 organisations.



SELON LE RAPPORT DE L'APQC (OPEN STANDARDS BENCHMARKING), LES MEILLEURES ORGANISATIONS RÉCUPÈRENT LEUR ARGENT **2 FOIS PLUS VITE** QUE LES ORGANISATIONS LES MOINS PERFORMANTES.

Les entreprises doivent également tirer parti des prévisions de ventes et d'autres données pour optimiser leurs stocks et s'assurer qu'elles n'ont pas trop de liquidités immobilisées dans des matières premières inutilisées ou des stocks invendus.

De même, l'expédition plus rapide des produits finis accélère la conversion des stocks en cash. Une expédition efficace réduit également la possibilité pour les fournisseurs d'encourir des frais d'expédition d'urgence coûteux.

Les services achats doivent être à l'affût des conditions de paiement, enfouies dans les contrats, qui obligent parfois l'entreprise à payer le fournisseur des jours ou des semaines plus tôt que ses conditions de paiement habituelles. Inversement, les entreprises doivent mettre en place une majoration pour retard de paiement et des remises pour paiement anticipé afin d'encourager les paiements en temps voulu et se montrer ferme lorsque les clients demandent un allongement des délais de paiement.

Les entreprises doivent également optimiser l'échéancier des paiements faits aux fournisseurs afin de s'assurer que les paiements ne sont pas effectués trop tôt - en puisant inutilement dans les liquidités de l'entreprise - ou trop tard - ce qui pourrait entraîner des pénalités de retard et une perte de la bonne volonté des fournisseurs ainsi qu'une augmentation du coût des biens et services.



L'OPTIMISATION AU QUOTIDIEN DES PROCESSUS DE GESTION DES FACTURES FOURNISSEURS ET DU POSTE CLIENT PEUT LIBÉRER BEAUCOUP D'ARGENT.

De plus, les services comptabilité clients doivent s'assurer que les factures sont envoyées au moment opportun. Les processus manuels (factures papier) peuvent ralentir considérablement la diffusion des factures aux clients, et le fait de ne pas respecter le délai de facturation mensuel d'un client peut retarder le paiement de plusieurs semaines.

Les entreprises devraient également générer des factures distinctes pour les produits et services fournis et les éléments tels que les honoraires et les frais de déplacement qui sont plus susceptibles d'être contestés. Le fractionnement des factures réduit les risques que les paiements pour les livrables soient bloqués dans le long processus d'approbation ou de contestation d'un client.

Enfin, les entreprises peuvent réduire le risque de retard de paiement en mettant en place une stratégie de recouvrement efficace qui segmente et priorise les clients en fonction des conditions de paiement, de leur profil payeur, de leur taille et importance stratégique.



L'ARGENT EST ROI, ET IL INCOMBE AU RESPONSABLE FINANCIER D'ALIGNER TOUTES LES PARTIES CONCERNÉES AFIN D'OPTIMISER LA RAPIDITÉ, L'EFFICACITÉ ET L'EFFICIENCE DES PROCESSUS DE GESTION DES FACTURES FOURNISSEURS ET DU POSTE CLIENT.

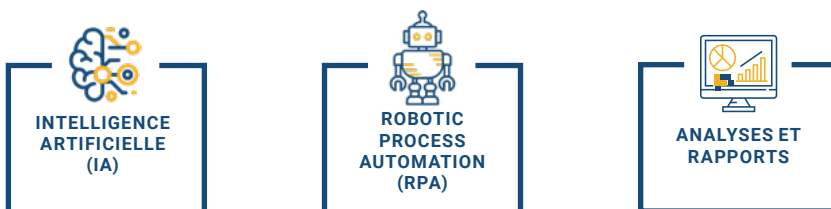
Ces pratiques sont un grand pas vers l'optimisation du cycle de conversion du cash. Mais rien ne peut égaler l'impact de l'automatisation pour libérer de l'argent immobilisé.

IMPACT DE L'AUTOMATISATION SUR L'ENTREPRISE ET SES PROCESSUS

Le prochain point dans le cycle de conversion du cash est l'utilisation d'outils digitaux pour extraire de la valeur ajoutée.

Les processus manuels de gestion des factures fournisseurs et du poste client piègent d'importantes sommes d'argent.

Il existe trois technologies qui sont essentielles pour libérer les liquidités bloquées :



INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Basée sur un ensemble de technologies conçues pour imiter l'intelligence humaine, l'IA combine le Machine Learning et le Deep Learning pour gérer et analyser les données nécessaires à l'amélioration de l'efficacité, de la rentabilité et de la transparence des processus de factures fournisseurs et de la gestion du poste client.

Le Machine Learning est un type d'IA qui utilise des algorithmes pour "apprendre" automatiquement la façon dont une entreprise gère les commandes, traite les factures et résout les exceptions, réduisant ainsi les litiges qui peuvent bloquer les liquidités tout en optimisant le cycle de conversion du cash. Il est important de noter que le Machine Learning améliore la compréhension des processus et des données au fil du temps, ce qui permet une optimisation continue des processus.

Le Deep Learning est une sous-catégorie du Machine Learning qui exécute automatiquement des tâches complexes grâce à un réseau de neurones artificiels. Ces réseaux de neurones sont utilisés pour analyser et différencier les différentes informations d'un document. Les solutions qui font appel au Deep Learning peuvent ainsi extraire avec précision les données des commandes et factures dès leur première visualisation et en font un outil idéal pour la reconnaissance automatique des documents, le classement et l'analyse.

La combinaison du Machine Learning et du Deep Learning transforme le cycle de conversion du cash.

Par exemple, les solutions de digitalisation des factures fournisseurs qui s'appuient sur l'IA enregistrent automatiquement les factures, quel que soit le canal par lequel elles arrivent. Des fonctionnalités de Machine Learning extraient et valident ensuite les données de la facture et rapprochent des commandes d'achat et des entrées de marchandises correspondantes. Les factures sont automatiquement approuvées et enregistrées dans un ERP lorsqu'aucune exception n'est détectée. Les factures qui doivent être approuvées sont acheminées numériquement vers la personne ou le groupe approprié, sur la base de règles prédéfinies par l'entreprise. Les comptables examinent les exceptions à partir d'une vue consolidée des factures et des données connexes pour un traitement rapide.



LA SUPPRESSION DES ASPECTS MANUELS DU TRAITEMENT DES COMMANDES CLIENTS AMELIORE LA TRESORERIE EN ACCELERANT LES DELAIS DE TRAITEMENT ET EN LIBERANT DU TEMPS POUR LE SERVICE CLIENT AFIN DE LUI PERMETTRE DE SE CONCENTRER SUR LE RECOUVREMENT DE CREANCES.

L'accélération des workflows grâce à l'automatisation permet de faciliter le financement de la chaîne d'approvisionnement. Cela peut aussi optimiser la trésorerie d'une entreprise tout en offrant une bouée de sauvetage aux fournisseurs à court de liquidités grâce au paiement anticipé.

L'intelligence artificielle accélère également la gestion des commandes.

Les solutions automatisées de gestion des commandes utilisent également l'auto-apprentissage pour étudier la manière dont les utilisateurs extraient les données des commandes clients. La technologie identifie l'emplacement des données, apprend le format de chaque commande et détermine si les données sur la commande client (comme le total) apparaissent dans une position fixe ou peuvent changer de place, en fonction de la quantité d'informations sur la commande client. La technologie reconnaît et apprend également toute modification apportée aux commandes d'un client au fil du temps.

Les solutions d'automatisation de la gestion du poste client rationalisent la gestion des réclamations et des déductions des clients en rapprochant automatiquement les données et en faisant l'analyse des causes de litiges ou de retard.

De plus, les solutions intégrant des technologies d'intelligence artificielle organisent toutes les tâches et les alertes liées au recouvrement dans une liste de tâches personnalisable afin que les chargés de recouvrement puissent se concentrer sur l'essentiel.

Les services comptabilité clients peuvent également utiliser l'IA et l'auto-apprentissage pour analyser les données des transactions passées et présentes ainsi que le comportement payeur des clients afin d'identifier les factures susceptibles d'être payées en retard.

L'intelligence artificielle et l'auto-apprentissage permettent de remonter l'historique des transactions et d'autres données afin de créer des stratégies de recouvrement facture par facture ou client par client.

Chacun de ces avantages de l'IA améliore le cycle de conversion du cash.

Ensemble, ils débloquent les flux de trésorerie qui peuvent permettre des investissements importants de la part des entreprises.

ROBOTIC PROCESS AUTOMATION

La RPA est un logiciel qui peut être programmé à travers des applications pour effectuer des tâches humaines répétitives telles que la récupération de commandes et de factures, la soumission de factures sur un portail fournisseur, l'acheminement de documents ou le téléchargement d'informations dans un système d'enregistrement.

Contrairement à l'IA, la RPA ne peut pas s'entraîner à prendre des décisions "en connaissance de cause". Néanmoins, c'est un outil essentiel pour éliminer les tâches manuelles qui peuvent piéger l'argent dans des processus inefficaces de gestion des dettes ou des créances.

La rationalisation de la récupération et du dépôt des commandes ainsi que des factures sur un portail en ligne est un domaine dans lequel la RPA peut accélérer considérablement le cycle de conversion du cash.



LA RPA EST IDÉALE POUR ÉLIMINER LES TÂCHES
ROUTINIÈRES, BASÉES SUR DES RÈGLES, QUI CONSOMMENT
LE TEMPS DES ÉQUIPES.

Dans de nombreuses entreprises, la récupération des commandes ou des factures nécessite que le personnel se connecte à un portail ou à une boîte de réception de courrier électronique, consulte la commande ou la facture, télécharge et enregistre le document, et commence le processus d'approbation. Le personnel perd beaucoup de temps dans ce processus, et il n'est pas rare que des commandes ou des factures soient oubliées.

De même, un nombre croissant d'entreprises obligent leurs clients à télécharger leurs factures sur un portail en ligne. Les clients bénéficient de la possibilité de recevoir toutes leurs factures à un seul endroit, mais ils doivent désormais gérer des identifiants et des domaines pour chacun de leurs fournisseurs et télécharger manuellement toutes leurs factures.



LA TECHNOLOGIE RPA SUPPRIME LA PÉNIBILITÉ DU DÉPÔT OU DU TÉLÉCHARGEMENT MANUEL DES FACTURES SUR DES PORTAILS.

La RPA rationalise la récupération et le dépôt des commandes et des factures en imitant le comportement humain et en se connectant à un portail ou à une boîte aux lettres électronique pour récupérer des documents ou déposer des commandes ou des factures sur un portail.

Un "robot" peut surveiller un portail ou une boîte e-mail pour les commandes et factures et les télécharger automatiquement dans un dossier du réseau, ce qui accélère le traitement et élimine le risque d'oublier des éléments.

La RPA accélère également le cycle de conversion du cash en automatisant la génération et la diffusion des factures, l'envoi des relances et des états de comptes, selon les règles du fournisseur et le profil du client, libérant ainsi le service clients qui peut se concentrer sur le recouvrement des créances.

La combinaison de la RPA avec un moteur d'IA peut donner des résultats encore plus significatifs. Les solutions intégrant des technologies d'intelligence artificielle peuvent recouper les commandes reçues via un portail en ligne avec des notifications e-mail pour s'assurer que rien ne manque. La technologie extrait et valide ensuite les données des commandes et des factures récupérées par la RPA, et achemine les commandes et les factures qui nécessitent une vérification ou une approbation à la bonne personne.

Il est important de noter que le processus de récupération des commandes et des factures ou de dépôt des factures peut prendre quelques secondes avec les technologies de RPA et d'IA, ce qui réduit considérablement la durée du cycle de conversion du cash.

ANALYSES & RAPPORTS

Avoir une bonne visibilité sur les flux de trésorerie est un élément incontournable du cycle de conversion du cash. En raison de prévisions de trésorerie peu précises ou incomplètes, il est pratiquement impossible pour les directeurs financiers de déterminer si l'entreprise disposera des liquidités nécessaires pour payer les principales livraisons. Lorsque les fournisseurs constatent un retard de paiement, ils peuvent arrêter les livraisons, ce qui peut avoir un impact sur la croissance de l'entreprise.

Le fond du problème est que les processus manuels rendent difficile l'accès aux données ou à leur analyse. Par exemple, le personnel financier de la plupart des entreprises perd beaucoup de temps à essayer de rassembler des informations sur les liquidités.

Des analyses et des rapports plus approfondis et plus agiles sont essentiels pour libérer l'argent improductif.

Les informations fournies par les solutions de dématérialisation des factures fournisseurs et de digitalisation de la gestion du poste client permettent d'établir les prévisions précises dont une entreprise a besoin pour optimiser son cycle de conversion du cash. Les solutions automatisées regroupent et fournissent des données afin que les décideurs puissent élaborer des prévisions et différents scénarios de trésorerie.



LES SOLUTIONS
D'AUTOMATISATION
DU TRAITEMENT DES
FACTURES FOURNISSEURS
ET DE LA GESTION DU POSTE
CLIENT FOURNISSENT LES
INFORMATIONS DONT LES
DÉCIDEURS ONT BESOIN
AFIN DE DÉVELOPPER DES
SCÉNARIOS "ET SI" POUR
DÉTERMINER LA MEILLEURE
UTILISATION DES LIQUIDITÉS
DE L'ENTREPRISE.

La visibilité en temps réel des informations sur les dettes et les créances fournie par les solutions automatisées aide également les décideurs à identifier plus rapidement les éventuels déficits de liquidités et l'évolution des conditions du marché, afin qu'ils puissent gérer leur trésorerie de manière plus proactive et éviter tout déficit. Elle permet également aux responsables financiers de suivre plus facilement les performances de l'entreprise en matière de flux de trésorerie et de suivre sa progression dans l'accélération du cycle de conversion du cash.

Les solutions intégrant des technologies d'intelligence

artificielle peuvent également extraire des données sur les encours clients à partir de plusieurs logiciels ERP et fournir un contrôle et un suivi budgétaire en temps réel, permettant à une entreprise de mesurer ses performances en matière de flux de trésorerie.

L'automatisation offre également aux entreprises une visibilité en temps réel sur l'efficacité opérationnelle, le fonds de roulement et les dépenses de l'entreprise à chaque étape du cycle de conversion du cash. Cette visibilité fournit aux entreprises les indicateurs et les données nécessaires pour réellement commencer à optimiser les flux de trésorerie en temps réel :

- ▶ Suivi du statut d'envoi des factures clients
- ▶ Montant des provisions
- ▶ Dépenses par catégorie, volume et fournisseur
- ▶ Saisie de l'escompte pour paiement anticipé
- ▶ Demandes d'achat en attente d'approbation
- ▶ Délai de traitement des commandes
- ▶ Articles en rupture de stock (prévision de la demande)
- ▶ DSO (Days Sales Outstanding)
- ▶ Total des impayés et des litiges à la fin du mois
- ▶ Respect des engagements de service (SLA)
- ▶ Montant total du risque crédit

Des rapports sur les balances âgées, les provisions pour créances douteuses et d'autres informations peuvent également être rapidement mis en place, générés automatiquement et distribués périodiquement à des destinataires définis en fonction de règles instaurées par l'entreprise.

De plus, les solutions automatisées permettent au personnel sur le terrain ou dans les différentes filiales d'accéder facilement aux données relatives aux dettes et aux créances, ce qui améliore le niveau de communication et de collaboration entre les parties prenantes.

Ces technologies permettent non seulement de libérer des flux de trésorerie, mais aussi de réduire le coût de recouvrement des créances.

COMMENCER À TRANSFORMER VOTRE CYCLE DE CONVERSION DU CASH

Un flux de trésorerie positif est ce qui permet à une entreprise de fonctionner correctement... et de se développer !

Savez-vous identifier la proportion de l'argent de votre entreprise piégé dans des processus improductifs de traitement des factures fournisseurs et de gestion du poste client ? Adopter une approche plus disciplinée des processus financiers est un premier pas vers l'optimisation du cycle de conversion du cash. La transformation des fonctions de comptabilité fournisseurs et clients grâce à la RPA, à l'IA et à d'autres technologies numériques avancées permet de libérer les liquidités dont les entreprises ont besoin pour leurs investissements et les aide à s'orienter dans un environnement économique de plus en plus incertain.



LA LIBÉRATION DE LIQUIDITÉS GRÂCE À LA DIGITALISATION DES PROCESSUS FINANCIERS PERMET AUX ENTREPRISES DE TIRER PROFIT DES OPPORTUNITÉS DU COMMERCE MONDIAL ET DE RÉDUIRE LEUR BESOIN EN SOURCES EXTERNES DE FINANCEMENT QUI PEUVENT ÊTRE COÛTEUSES.

À PROPOS DU SPONSOR



Esker est un des principaux éditeurs mondiaux de solutions Cloud de dématérialisation des processus métiers. Parce que la transformation numérique est aussi cruciale pour les départements financiers et services clients des entreprises, Esker les aide à automatiser et optimiser leurs cycles Procure-to-Pay (P2P) et Order-to-Cash (O2C).

Intégrant des technologies d'intelligence artificielle, la solution Esker contribue à une meilleure collaboration entre les clients, fournisseurs et équipes dans plus de 6 000 entreprises dans le monde.

Présent en Europe, en Amérique du Nord, en Asie/Pacifique et en Amérique du Sud, Esker a réalisé 104 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019.