

# FOR A FRESH START

NEWSLETTER JUILLET 2019

L'ÉDITO DE  
MARC-ANTOINE  
CABRELLI,  
Président - Associé



Après 5 ans d'existence, nous atteignons aujourd'hui 18,3 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Nous sommes très heureux de cette croissance, le positionnement que nous avons souhaité prendre répond clairement à une demande. Notre approche très transversale grâce à une forte complémentarité de nos équipes nous permet de vous accompagner tous les jours dans la recherche de vos performances, qu'elles soient industrielles, financières, sociales, et commerciales...

Vous êtes une centaine de clients à nous faire confiance et cela depuis plusieurs années ce qui est gage de succès pour nous. De plus, pour plus d'un client sur deux, nous intervenons sur plusieurs domaines d'expertises, une de nos plus grandes réussites qui confirme ainsi notre parti pris.

Nous allons continuer notre développement dans cette direction car notre seul objectif est de pouvoir vous accompagner au plus près de vos enjeux, en recrutant notamment de nouveaux talents.

Je profite aussi de cette newsletter pour annoncer la cooptation de Paul Guerrier en tant qu'Associé. Paul travaille à nos côtés depuis la création de June Partners. Cette nomination est le fruit de sa forte implication au sein du cabinet et de ses nombreux succès auprès de nos clients.

Je vous souhaite un très bel été.  
Bonne lecture,

Marc-Antoine Cabrelli

**DANS CE  
NUMERO**

## AVIS D'EXPERT

Le BFR, une affaire de tous...

## ACTUALITÉS

La vie du cabinet ces derniers mois

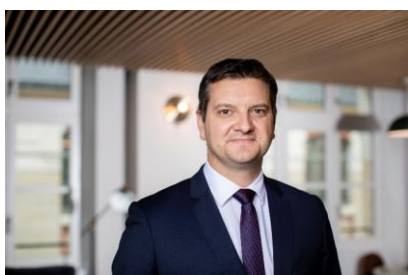
## CASE STUDY

Programme de réduction du BFR et d'amélioration de sa prédictibilité

## EN BREF

Comment améliorer de façon durable les performances industrielles au sein d'une entreprise ?

# LE BFR, UNE AFFAIRE DE TOUS...



Frédéric Piolti,  
Associé

*La remontée probable des taux d'intérêt et les évolutions réglementaires doivent amener les entreprises à prendre conscience de la nécessité de s'atteler au sujet du BFR, qui est un véritable marqueur d'accélération de la performance.*

Eclairage de Frédéric Piolti,  
Associé.

## QUELS SONT LES ENJEUX POUR LE BFR ?

Contexte de rentabilité insuffisante, difficultés financières, financement sous pression ou inversement contexte de liquidités abondantes, il est indispensable de diffuser la culture cash à tous les échelons de l'entreprise avec une forte implication de la Direction Générale. Le BFR est une affaire de tous : fonctions financières, opérationnelles ou encore commerciales ; tous doivent se saisir du sujet et être embarqués dans la stratégie cash du groupe afin de gagner en efficacité. Nul besoin de dire que la révolution digitale en marche modifie profondément le fonctionnement des entreprises dans bien des domaines, la gestion du BFR n'est évidemment pas absente de cette transformation. Par essence basée sur un volume de données

très important, la gestion du BFR est facilitée par l'utilisation de nouveaux outils digitaux permettant d'obtenir une information très précise rapidement. Depuis déjà quinze ans, les processus BFR ont beaucoup évolué si on évoque l'utilisation des outils de dématérialisation des factures, de saisies et lettrages automatiques des encaissements. Mais aujourd'hui il faut aller plus loin...

## JUSTEMENT... À L'HEURE ACTUELLE TOUT LE MONDE PARLE DE DIGITAL, SOMMES-NOUS DANS UNE NOUVELLE ÈRE ?

Si la digitalisation ou l'automatisation des processus BFR n'est en effet pas une affaire récente, il n'y a aucun doute que nous sommes à l'aube d'une nouvelle ère. La capacité des outils, types BI, Data Lake, à gérer une quantité de données de data de plus en plus importante va directement impacter la relation clients/fournisseurs. Dans de nombreuses industries on assiste déjà à une complète refonte de la Supply Chain avec des approches DDRMP, permettant une intégration forte des fournisseurs stratégiques dans le schéma de production de leurs clients. Ces approches sont largement facilitées par la puissance d'outils améliorant la qualité et la rapidité de l'information avec des impacts BFR significatifs à la clé. Les nouveaux outils permettent aux analyses BFR de ne plus être basées uniquement sur des données purement financières. Un exemple concret : pour la gestion du BFR Clients, au-delà des analyses réalisées sur la solvabilité

du client, sur son comportement de paiement, il est évident que la mise en place par exemple d'un Data Lake va croiser ces données financières avec les données plus opérationnelles : consommateur de SAV, et dans quelle limite ? taux de retour anormal ? ; et des données externes : évolution du secteur, habitudes des consommateurs... Ce croisement de données enrichit ainsi l'analyse, impacte la stratégie globale et améliore la prédictivité du business (défaut de paiement client avec détection de signaux faibles avant-coureurs, des pertes de volume sur certains produits anticipant ainsi les sur-stocks...).

### **LE DIGITAL EST DONC UNE VRAIE OPPORTUNITÉ POUR LE BFR MAIS QUEL IMPACT SUR L'ORGANISATION ?**

La mise en place de tels outils ou ce niveau de raffinement dans la gestion du BFR sont réservés à des entreprises matures sur le BFR. Il est indispensable que la mise en place de ces outils s'intègre dans un plan global d'amélioration de la performance avec un accompagnement sur la conduite du changement auprès de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

### **AU-DELÀ DU DIGITAL, QUELS SONT LES GRANDES PROBLÉMATIQUES EN MATIÈRE DE BFR POUR LES ETI ?**

Elles collent aux problématiques générales de l'entreprise à savoir répondre à des clients de plus en plus exigeants dans un environnement de plus en plus

instable. En termes de BFR, cela implique une capacité à remettre en question en permanence l'outil et les processus de production devant permettre de servir les clients plus rapidement, sur un plus grand nombre de références tout en limitant le stock. Cela impacte la relation clients/fournisseurs avec des approches beaucoup plus collaboratives. C'est aussi être capable d'adapter la relation clients à ces nouveaux modes de consommation pouvant aller jusqu'à la relation financière avec par exemple une digitalisation du processus de facturation /encaissement (l'évolution des outils ainsi que des mentalités permettent aujourd'hui même dans des activités B to B d'avoir des approches 100% dématérialisées avec des gains non seulement sur le BFR mais encore sur l'efficacité des processus administratifs – et donc les coûts in fine).

### **CONCRÈTEMENT COMMENT LES ACCOMPAGNEZ-VOUS ?**

Même si les symptômes sont souvent les mêmes, il est important pour nous de bien adapter les « remèdes » à chaque entreprise, à la fois pour tenir compte de son marché évidemment mais aussi et surtout de sa culture et de sa maturité sur les sujets. Ensuite, notre approche est résolument opérationnelle et pragmatique pour être capable d'identifier les dysfonctionnements et être très rapidement dans le déploiement d'un plan d'actions permettant de conduire le changement (processus et organisation mais aussi culturel) et d'améliorer les résultats à court, moyen et long terme. Notre équipe expérimentée

nous permet d'avancer vite sur des solutions concrètes. Nous attachons par ailleurs beaucoup d'importance à l'implication des équipes clients dans les projets afin d'assurer la pérennité des résultats.

## JUNE OPS CONTINUE DE SE RENFORCER



June Partners a annoncé l'arrivée de Christophe Molinié et Eric Le Normand en tant qu'Associés June Ops. June Ops réunit des dirigeants expérimentés qui prennent des mandats sociaux ou des fonctions de Présidence/Direction générale, s'intégrant dans le dispositif June Partners de transformation et d'amélioration de la performance des entreprises. Ainsi, Eric Le Normand et Christophe Molinié, bénéficiant d'une forte expérience à des postes de Direction (financières et opérationnelles) dans des entreprises en transformation (développement de business, restructuration), rejoignent June Ops en tant qu'Associés.

### Éric Le Normand :

Eric a commencé sa carrière en 1983 dans des fonctions de Direction Financière pendant une dizaine d'années (Procter & Gamble, Mattel Toys, Olaer Industries ...). Puis il rejoint le groupe Derichebourg - Waste Management France en tant que Directeur Général jusqu'en 1997. Il a ensuite poursuivi dans le monde des services et des réseaux BtoB et BtoBtoC comme Directeur des Opérations d'Elis, puis à des postes de PDG (DPD France, Relais Colis) avant de devenir Directeur Général de transition et d'assurer des missions auprès des fonds d'investissement.

### Christophe Molinié :

Christophe a commencé sa carrière chez Arthur Andersen en 1997. Il rejoint en 2002 Club Méditerranée en tant que Directeur de l'Audit interne, puis rejoint Global Eye Technology en tant que Directeur Financier. En 2005, Christophe accède à des postes de Direction (Aerial puis Normaction). En 2012 Christophe décide de créer Medylink (santé connectée) et en parallèle conseille des fonds d'investissement (senior advisor).

## CONNAISSEZ-VOUS L'ASSOCIATION THE SEA CLEANERS ?



Cela fait déjà quelques temps que nous vous parlons des exploits d'Yvan Bourgnon le navigateur... Entre son tour du monde, sa traversée nord-ouest sans assistance, Yvan n'a cessé de se surpasser et de prouver une grande détermination dans tous ses projets, que nous avons toujours soutenus. Aujourd'hui Yvan développe son Association appelée The Sea Cleaners, dédiée à la lutte contre la pollution océanique.

Il se lance ainsi dans la construction d'un navire révolutionnaire Le MANTA, collecteur de déchets plastiques. Ce navire sera capable de collecter 10000 tonnes de macrodéchets plastiques par an. A ce stade, ses zones d'intervention seront en priorité proches des côtes, dans les estuaires et aux embouchures des fleuves les plus pollués. Une grande mobilité et un rayon d'action illimité

permettront au Manta de nettoyer les zones polluées suite à des catastrophes naturelles notamment.

Nous avons décidé de renouveler cette année notre soutien auprès d'Yvan. Il s'agit d'un projet dans lequel June Partners s'inscrit parfaitement : avoir un rôle actif dans la société d'aujourd'hui à la fois dans les missions que nous menons mais aussi dans notre vie au quotidien.

## NOS EXPERTS SONT INTERVENUS



## JUNE PARTNERS DANS LA PRESSE



**Le Figaro** : « Des opérationnels au service de la performance ».

**PE Magazine** : « Restructuring : A l'aube d'un nouveau cycle ».

**La Jaune et la Rouge** : « Les enjeux de la réindustrialisation en France ».

**L'Agefi Hebdo** « PME ETI : Comment optimiser sa stratégie de financement ? »

**CF News Magazine** : « Les conseils indépendants se structurent ».

**Option Finance** : « Digitalisation et évolutions de la fonction Finance ».

## JUNE PARTNERS RECRUTE



Le cabinet ne cesse de se développer, June Partners est toujours à la recherche de candidats expérimentés, donc n'hésitez pas à transmettre le message autour de vous, vous connaissez sûrement quelqu'un dans votre entourage qui souhaite rejoindre un cabinet dynamique ... Pour plus d'informations sur les postes disponibles, consultez notre site internet dans la rubrique Nous rejoindre.



# PROGRAMME DE RÉDUCTION DU BFR ET D'AMÉLIORATION DE SA PRÉDICTIBILITÉ



## OBJECTIF

- Réaliser un diagnostic de la performance BFR des cycles clients (OTC) et fournisseurs (P2P) ainsi que de la capacité à établir des prévisions de trésorerie fiables
- Définir les actions prioritaires en termes de processus, organisations et outils pour assurer une amélioration durable de la performance BFR et de la qualité de ses prévisions



## NOTRE APPROCHE

### Revue de la performance BFR globale

- ✓ Analyse de la performance BFR et plus particulièrement des créances clients (DSO, avances clients, niveaux d'échus) et des dettes fournisseurs (DPO, avances fournisseurs, impact supply chain finance) au niveau groupe et Région

### Diagnostic des processus OTC & PTP sur 4 régions / 10 entités légales

- ✓ Questionnaires qualitatifs pour l'ensemble des entités et revue des processus sur sites pour les principales entités (ateliers et entretiens ciblés)
- ✓ Analyses détaillées sur le cycle clients : panorama des termes de paiement par Région/Pays/Entité, délais consentis vs. subis au niveau factures / clients, rapidité et qualité de la facturation (avoirs)
- ✓ Analyses transactionnelles sur le cycle clients : termes de paiement par Région/Pays/Entité, performance de paiement, analyse des campagnes de règlement et de la performance de paiement (en avance / en retard)
- ✓ Définition des recommandations et calcul des bénéfices potentiels à court terme (6-9 mois)

### Cash Forecast : revue de la qualité des prévisions de trésorerie

- ✓ Revue de l'outil, des processus en place et des rôles et responsabilités dans l'élaboration des prévisions du BFR
- ✓ Analyse de la cohérence entre les prévisions de trésorerie et les prévisions opérationnelles afin de comprendre les variations du BFR
- ✓ Synthèses des axes d'améliorations et proposition d'outils et processus cibles



## RÉSULTATS & LIVRABLES

### Des objectifs DPO et DSO ambitieux

- ✓ Croisement d'analyses historiques des DSO et DPO, des analyses au niveau factures et de la maturité des organisations
- ✓ 30 à 50M€ des réductions des créances clients à court terme
- ✓ 25 à 40M€ de réduction des dettes fournisseurs identifiés

### Une feuille de route claire et des équipes clients mobilisées pour l'amélioration du BFR

- ✓ Synthèse des bonnes pratiques et axes d'amélioration par cycles et pays
- ✓ Validation locale et priorisation des initiatives en fonction de l'impact BFR et des coûts/difficultés de mise en œuvre
- ✓ Co-construction d'un plan d'action par Région/Cycle/Pays reprenant les recommandations prioritaires

### Un plan d'actions pour la fiabilisation des prévisions de trésorerie (process, outils, KPIs)



## COMMENT AMÉLIORER DE FAÇON DURABLE LES PERFORMANCES INDUSTRIELLES AU SEIN D'UNE ENTREPRISE ?

Interview de Luc Ventre – Directeur

### Maîtriser les fondamentaux, qu'est-ce que cela signifie ?

La bonne santé d'une entreprise repose sur une parfaite maîtrise des fondamentaux. En effet, avant d'entamer une démarche d'amélioration des performances industrielles, il est pertinent de se questionner sur la maîtrise des fondamentaux, par l'ensemble des équipes opérationnelles.

Pour ce faire il faut :

- ✓ Maîtriser les standards de production : il est impossible de construire et de faire évoluer une entreprise, si on ne maîtrise pas ses standards de production, à savoir les bonnes pratiques consignées dans des modes opératoires compris et appliqués, la propreté, et la rigueur au sein du système de production.
- ✓ Maîtriser les processus de fabrication et plus largement les processus opérationnels : si les flux ne sont pas clairement identifiés, l'amélioration de la performance ne sera pas pérenne car on compense les dysfonctionnements du process par l'augmentation des stocks de façon à se couvrir, pense-t-on à tort. La maîtrise de la productivité des moyens de production est donc un élément essentiel de la gestion du process au même titre que la maîtrise des paramètres de fabrication.
- ✓ Lisser la charge : les sociétés sont confrontées à une variabilité de la demande. Il est donc indispensable de lisser cette charge et d'assurer que l'entreprise travaille de manière collective. Tous les services de l'entreprise doivent se mettre au service de la production pour lui permettre de fabriquer les produits dans les meilleures conditions possibles en diminuant la taille des lots de fabrication. Il est donc nécessaire, entre autres, de casser les chapelles.

La maîtrise des fondamentaux est la condition essentielle pour assurer une production lean et assurer la satisfaction client.

### En même temps que cette maîtrise des fondamentaux, quel autre moteur est clé dans le succès de l'amélioration de sa performance ?

Les collaborateurs sont la principale ressource de l'entreprise. Les impliquer, les motiver, instaurer un véritable esprit d'équipe est déterminant dans l'amélioration de la performance. Un chef d'orchestre au sein de l'entité doit être capable de donner du sens, d'impulser une énergie dans laquelle chacun des collaborateurs va comprendre son rôle dans le développement de son entreprise.

La direction générale doit ainsi définir une orientation stratégique claire avec des objectifs, comprise par tous et déclinée en objectifs ambitieux mais atteignables. L'alignement de la direction est clé. Le projet d'entreprise doit être partagé, communiqué, afin d'impliquer de manière individuelle et collective l'ensemble des salariés.

### Comment accompagnez-vous les entreprises ?

Avant d'entamer un plan d'amélioration de la performance, il est indispensable de réaliser un diagnostic de l'ensemble des services de l'entreprise et pas uniquement la production. Ce diagnostic, mené au travers d'entretiens effectués auprès d'un échantillon représentatif des salariés (de l'opérateur au PDG), permet d'identifier les points d'amélioration qu'ils soient opérationnels et/ou organisationnels. Ce diagnostic nous permet d'établir alors une feuille de route avec les axes prioritaires de la transformation à conduire et de déterminer les quick wins. Nous accompagnons par la suite les entreprises dans le pilotage du plan d'amélioration et bien entendu dans sa mise en œuvre avec une forte implication de nos équipes.

En résumé, il faut donc du bon sens, de l'empathie et une bonne connaissance des méthodologies et outils de la performance.

### ILS NOUS FONT CONFIANCE



**JUNE**  
PARTNERS  
for a fresh start

52 rue d'Anjou  
75008 Paris  
Tél. 01 56 43 15 00  
www.june-partners.com

**FOR A FRESH START** LA NEWSLETTER DE JUNE PARTNERS

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION : Camille HELLY  
CONCEPTION-RÉALISATION : INSIGN – Camille HELLY  
IMPRESSION : Grafeez

Si vous ne souhaitez plus recevoir la newsletter merci d'adresser un email : [camille.helly@june-partners.com](mailto:camille.helly@june-partners.com)