

PAR JEAN BOSCHAT (86)



Associé, AT Kearney

LAURENT NIZARD (99)



Manager, AT Kearney

ET PHILIPPE GAMAND (2005)



Associate, AT Kearney

Optimiser concrètement le besoin en **fonds de roulement**

Des besoins qui explosent peuvent conduire à une rupture de liquidités fatale

Si l'intérêt de l'optimisation du besoin en fonds de roulement (BFR) est entré dans les préoccupations de la plupart des entreprises, on observe des différences de performance significatives entre sociétés d'un même secteur. Au-delà des principes généraux d'optimisation du BFR, somme toute relativement simples, de nombreuses entreprises sont désemparées lorsqu'il s'agit de passer à l'action concrète. Les meilleurs, conjuguant approche innovante et discipline d'exécution, parviennent pourtant à dégager des ressources qui, mieux employées ailleurs, leur donnent un avantage concurrentiel certain.

Une nécessité pour les entreprises

Le manque de focalisation sur la gestion du BFR peut avoir un coût très élevé, allant jusqu'à remettre en cause la pérennité de l'entreprise. Certaines sociétés de taille moyenne en croissance forte, tournées essentiellement vers les ventes et la production, négligent cette dimension de la gestion d'entreprise. Elles se retrouvent ainsi avec des besoins qui explosent (stocks excessifs, écart entre les délais de règlement des clients et ceux des fournisseurs, etc.) qui peuvent les conduire à une rupture de liquidités fatale.

REPÈRES

Le BFR représente une quantité d'argent nécessaire pour gérer les flux financiers de l'activité courante d'une entreprise. Le BFR opérationnel est égal à la somme des créances clients et de la valeur des stocks, diminuée des dettes fournisseurs. Les créances clients et dettes fournisseurs correspondent respectivement au chiffre d'affaires réalisé mais non encore encaissé et aux achats réalisés mais non encore décaissés du fait des délais de paiement.

Prise de conscience

Plus récemment, la violente crise de 2007-2009 a vu de nombreuses entreprises confrontées à une baisse brutale de leur chiffre d'affaires et à des difficultés de trésorerie. Pour beaucoup, cette situation a été aggravée par un BFR mal géré, qu'il est toujours extrêmement difficile de rationaliser dans l'urgence : confrontés eux-mêmes à des difficultés similaires, les fournisseurs refusent toute flexibilité sur les délais de paiement pendant que, symétriquement, les clients paient de plus en plus tard. Cette crise aura toutefois eu l'avantage de faire prendre conscience à un certain nombre d'acteurs de l'importance du sujet : nous avons vu des distributeurs dans le domaine du luxe ou des cosmétiques réaliser qu'ils pouvaient tout



Croissance externe

La gestion rigoureuse du BFR permet de dégager des ressources qui peuvent être utilisées pour financer des opérations de croissance externe. Cette logique devient encore plus puissante lorsque la cible elle-même démontre des lacunes dans la gestion de son BFR : l'acquéreur profite tout d'abord de cette faiblesse (particulièrement critique en période de récession économique) pour réaliser l'acquisition puis, en optimisant le BFR de la société acquise, dégage des ressources cachées qui viennent *in fine* en déduction du montant déboursé pour cette opération. L'acquéreur aura pu réaliser une opération stratégique à peu de frais. Ainsi, l'optimisation du BFR permet-elle de développer un cercle vertueux de croissance externe.

à fait réduire leurs stocks de moitié moyennant une réorganisation intelligente de leur *supply chain* et de leurs assortiments, sans impact négatif sur les ventes.

Bénéfices multiples

A contrario, une gestion « au cordeau » du BFR permet de faire entrer l'entreprise dans un cercle vertueux dont les bénéfices sont multiples. Tout d'abord, la libération de liquidités correspondante dégage de nouvelles ressources pour l'entreprise, qui peut les utiliser de manière plus efficace pour l'activité en réduisant son niveau d'endettement, en finançant par exemple une acquisition ou encore pour développer de nouveaux produits.

D'autre part, l'optimisation du BFR a des impacts collatéraux sur le compte de résultat de l'entreprise, de manière évidente par la réduction des besoins en financement et donc des frais financiers, mais aussi de manière plus indirecte : la réduction des niveaux de stocks permet par exemple de réduire les surfaces d'entrepôts nécessaires (et donc le coût associé), l'automatisation des mécanismes de relance des clients ou de facturation des fournisseurs conduit à une réduction des coûts de gestion des processus correspondants, etc.

Mise en pratique

Beaucoup d'entreprises se heurtent au mur de la mise en œuvre. Soit l'intention initiale reste un vœu pieux, soit les projets lancés se traduisent par des gains très nettement infé-

rieurs aux attentes, soit on observe une amélioration éphémère qui ne se maintient pas dans la durée. Sur la base de nos expériences dans le domaine, il nous semble que plusieurs éléments doivent être pris en compte dès le départ pour pouvoir prétendre faire partie des meilleurs.

Positionner le sujet

Tout d'abord, il est essentiel de positionner le sujet *non pas comme un sujet financier mais comme un sujet business et opérationnel*. L'ambition ne doit pas être portée par le seul directeur financier, mais par le directeur général de l'entreprise et les responsables de *business unit*. En effet, l'amélioration pérenne du BFR passe par de nombreux arbitrages qui concernent directement les ventes et les opérations : refuser d'engager l'entreprise sur des contrats qui dégradent le BFR, refondre la *supply chain* et adapter les niveaux de stocks sans risquer les ruptures ou toucher à la qualité de service, etc. Cela implique par ailleurs *d'intégrer la notion de BFR dans les objectifs des managers*, et de ne pas se limiter aux aspects chiffre d'affaires et rentabilité.

Créer une culture

Dans la même logique, la « culture *cash* » doit être comprise et diffusée à tous les échelons de l'entreprise. La pérennité de l'amélioration du BFR repose sur une prise de conscience collective de la criticité du sujet. Il est donc essentiel de mettre en place des *opérations de formation adaptées aux différentes audiences*, visant non seulement à faire comprendre les mécanismes et l'importance du sujet mais aussi à faire appréhender par chacun son rôle, ses leviers d'action et les outils à sa disposition.

S'imposer une discipline d'exécution

Au-delà des améliorations parfois spectaculaires que l'on peut observer lors d'opérations « coup-de-poing » en mode projet, la pérennité de l'amélioration du BFR relève d'une véritable *discipline d'exécution*. L'excellence dans ce domaine repose souvent sur une *multitude de leviers et de systématismes impliquant de nombreux acteurs*. Il est à cet égard très instructif de constater que, avant même de renégocier les contrats clients ou fournisseurs, la stricte application des clauses contractuelles permet généralement de réaliser des gains



L'amélioration du BFR relève d'une véritable discipline d'exécution

FIGURE 1
TYPLOGIE DES LEVIERS ET GAINS DANS L'AMÉLIORATION DES CRÉANCES CLIENTS

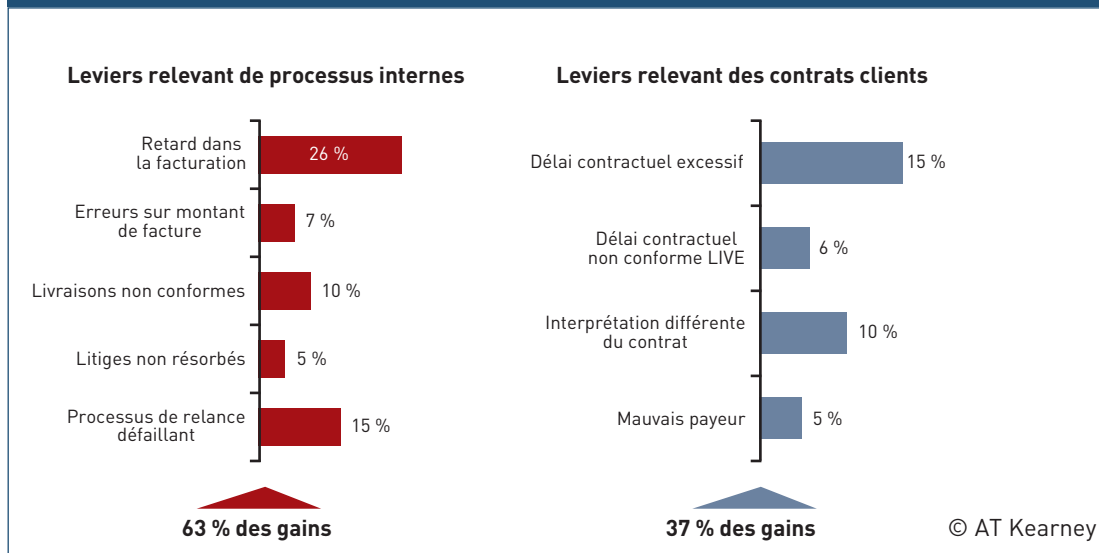
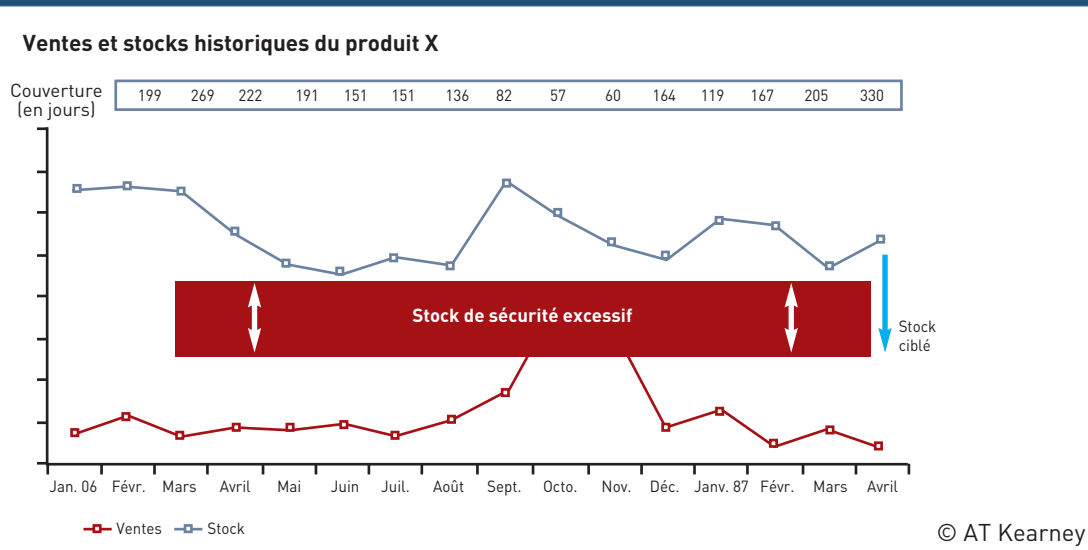


FIGURE 2
L'INDISPENSABLE PRAGMATISME DANS L'OPTIMISATION DU BFR



Dans ce domaine en particulier, le diable est dans les détails

très significatifs. La figure 1, fondée sur un cas réel représentatif, montre sur l'exemple de l'amélioration du poste créances clients que près des deux tiers des gains relèvent purement de processus internes sans nécessiter de renégociation des contrats existants.

Veiller aux détails

L'amélioration du BFR nécessite avant tout de faire preuve de *pragmatisme* ; or, dans ce domaine en particulier, *le diable est dans les détails*. À titre d'exemple, il n'est pas excep-

tionnel de voir des entreprises négocier pied à pied des clauses contractuelles dont l'application est tout simplement impossible, faute de disposer des informations correspondantes. Nous avons constaté, chez plusieurs entreprises s'approvisionnant auprès de fournisseurs asiatiques, des « incoterms » classiques de type FOB (*Free On Board*), mentionnant que le délai de paiement commence à courir à partir du chargement des marchandises à bord des navires. En pratique, l'entreprise n'assurant pas toujours la traçabilité de la date de chargement

des marchandises, le fournisseur établit la facture datée de l'expédition en sortie usine et gagne ainsi une à deux semaines sur les délais de paiement. Dans un registre différent, de nombreux acteurs définissent des stocks de sécurité sur la base de formules théoriques rassurantes intellectuellement mais dont l'application conduit souvent à des stocks excessifs qu'une simple analyse historique concrète permettrait de mettre en évidence (voir figure 2).

Anticiper dès la conception

Un travers classique consiste en un BFR *subi* plutôt qu'*anticipé*. En pratique, c'est dès la conception d'un produit (choix des composants, choix de la localisation des fournisseurs et donc des délais de transport, etc.) et l'élaboration des contrats (clients ou fournisseurs) que la majorité des impacts BFR se construisent. Il est bien évidemment difficile, une fois les ventes et la production lancées, d'essayer de revenir sur les choix initiaux. Les meilleurs utilisent la notion de *BFR normatif* : il consiste à définir, avant même la conception d'un produit, le niveau de BFR attendu compte tenu de la ligne de produits considérée et de la nature de l'activité. Cette notion s'accompagne de la mise en place de processus de contrôle permettant de s'assurer dès la phase de conception que le développement des ventes ne se fait pas au prix d'une dégradation du BFR. Cette approche permet aussi, avant le lancement en production, de *mettre en regard la rentabilité*

attendue du produit avec sa consommation de cash, avec des résultats parfois surprenants.

Piloter et non subir

Enfin, la question du *pilotage du BFR* constitue un élément clé de la problématique. Bien souvent, là encore, les entreprises sont davantage dans une *logique de constat que de réel pilotage*. En particulier, il est facile de trouver de multiples raisons pour ne pas expliquer les évolutions du BFR d'un mois sur l'autre : saisonnalité de l'activité, évolution du *mix* des ventes et de production, etc. Les raisons d'entretenir une confusion permanente et un manque de lisibilité sont multiples (et souvent réelles). Il est donc essentiel de mettre en place des outils simples mais robustes, permettant d'analyser les évolutions de BFR en «dépolluant» les chiffres des différents effets de *mix*, et de souligner les améliorations ou détériorations réelles des différents postes.

Un enjeu de compétitivité

Nous l'avons vu, la bonne gestion du BFR constitue un véritable enjeu de compétitivité de l'entreprise, exacerbé dans les périodes de difficultés économiques. Le succès dans ce domaine repose sur une alchimie complexe, une discipline d'exécution et une attention constantes. Comme souvent, ce sont les entreprises qui auront su faire preuve d'excellence dans les périodes calmes qui seront bien grées pour affronter la tempête. ■



**Vous n'aviez jamais osé le faire !
C'est le moment de passer le relais
en donnant un sens à votre épargne**

**Investissez dans une jeune entreprise innovante
et soyez associé à sa réussite**

Cela vous permettra de savoir où va l'argent de vos impôts
grâce aux défiscalisations (crédit d'impôt sur le revenu ou réduction d'impôt sur la fortune)

DATES DE NOS PROCHAINES RÉUNIONS

MARDI 16 OCTOBRE ET MARDI 20 NOVEMBRE 2012 À 17 H 30

**Présentation de projets d'entrepreneurs prêts à être financés
S'inscrire à secretariat@xmp-ba.org**

**Vous pouvez également nous contacter au 01 42 22 67 35
ou par courriel : secretariat@xmp-ba.org – Site Web : xmp-ba.org**