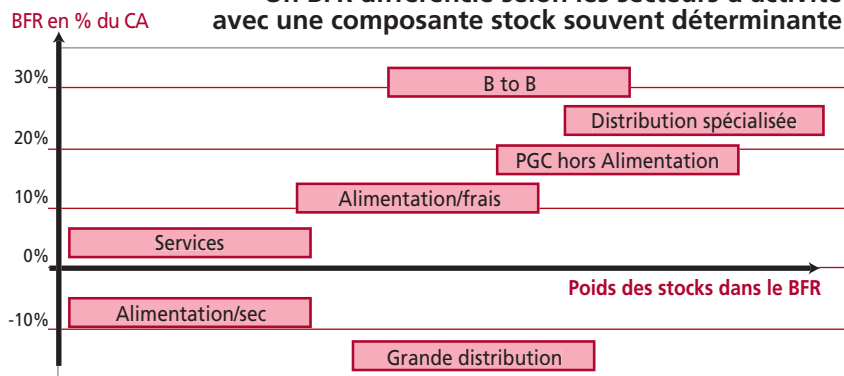


L'expérience montre qu'optimiser le besoin en fonds de roulement augmente significativement les flux de trésorerie. Le poids des stocks s'avérant souvent un levier déterminant.

Un BFR différencié selon les secteurs d'activité avec une composante stock souvent déterminante



Source Valtech Axelboss

La performance du BFR, levier d'amélioration du Cash Flow

Par Francis Coulon,
Valtech Axelboss

Un groupe de produits de grande consommation du CAC 40 a doublé son cash flow en quatre ans principalement en optimisant son BFR et ses investissements industriels. Le BFR est donc devenu pour ce groupe une ressource financière.

Pourtant, la majorité des entreprises considèrent le BFR comme une charge financière – qui représente jusqu'à 20 à 30 % de leur chiffre d'affaires – et sous-estiment les marges de manœuvre dont elles disposent pour améliorer leur cash flow.

Pourquoi de tels écarts de performance ?

Cela tient, bien sûr, au secteur d'activité mais plus encore au mode de gestion du BFR qu'adopte l'entreprise :

- ♦ soit le BFR n'est que la résultante des actions isolées de chaque direction : le BFR n'est pas optimisé et peut constituer une charge financière lourde accompagnée de pertes d'actifs (stocks obsolètes, créances irrécouvrables,...) ;

- ♦ soit le BFR constitue au contraire un objectif prioritaire. Intégré dans la politique de l'entreprise (responsabi-



lisation, formation, reporting, incitatives, implication de la direction,...), il est géré globalement. Dans ce cas, le BFR est optimisé et concourt fortement à l'accroissement du cash flow. Selon notre expérience, une démarche d'optimisation du BFR comprend généralement trois stades :

- ♦ un diagnostic « à 360° » pour identifier les principaux enjeux et leviers correspondants, à partir d'un benchmark d'entreprises du secteur d'activité ;

- ♦ des plans d'actions spécifiques pour chaque enjeu identifié (exemple : révision des conditions de paiement fournisseurs, optimisation des stocks de produits finis, amélioration de la Supply Chain, ...)

- ♦ la formulation d'un plan global de

management du BFR intégré à la politique de l'entreprise.

Un levier efficace (cf. enquête Valtech Axelboss de mars 2005) est l'optimisation des stocks ; celui-ci repose sur deux types d'actions :

- ♦ l'amélioration des processus internes. C'est ce que nous venons de réaliser pour une entreprise industrielle « B to B » où l'impact de chaque fonction sur les stocks a été analysé et amélioré (direction commerciale, usines, planning, logistique, qualité) ;
- ♦ la modification des relations avec les fournisseurs en considérant globalement la Supply Chain. C'est ce que nous mettons en œuvre pour un des grands distributeurs français où le nombre de niveaux de stockage (fournisseur + distributeur) passe de 4 à 3 grâce à un nouveau mode de collaboration.

Une culture cash

Nous observons régulièrement, lors de nos missions, des enjeux de réduction des stocks de 15 à 30 %.

La réussite d'un projet BFR dépend fortement de son animation et de la création d'une « culture cash » au sein de l'entreprise. C'est pourquoi notre recommandation est de faire porter le projet conjointement par le DAF – qui a une vue globale des flux financiers – et par le directeur des opérations ou Supply Chain Manager – qui a la responsabilité des flux physiques. ♦