



INSTITUT DU BENCHMARKING

**Académie**  
SCIENCES TECHNIQUES COMPTABLES FINANCIÈRES

Synthèse des travaux du groupe de travail  
« Optimisation permanente du BFR : les bonnes pratiques »

Avec le soutien de l'Association Française des Credit Managers et Conseils  
et du cabinet ENODIA – Conseil des fonctions Gestion - Finance



- Mai 2007

## SOMMAIRE

<b>1. PREAMBULE</b>	<b>3</b>
1.1. Objectif du document	3
1.2. Participants au groupe de benchmarking	4
1.3. Le cadre déontologique	5
<b>2. LA PROBLEMATIQUE D'OPTIMISATION PERMANENTE</b>	<b>5</b>
<b>3. LES BONNES PRATIQUES D'OPTIMISATION PERMANENTE DU BFR</b>	<b>7</b>
3.1. Grille de lecture proposée	7
3.2. Trois registres de bonnes pratiques à privilégier	7
<b>4. LA MOBILISATION DURABLE DES ACTEURS</b>	<b>8</b>
4.1. S'assurer du soutien de la Direction Générale	8
4.2. Mobiliser l'ensemble de l'entreprise	9
4.3. Fédérer le réseau BFR	11
4.4. Développer une culture « cash »	12
<b>5. LE PILOTAGE</b>	<b>14</b>
5.1. Identifier la responsabilité de l'optimisation du BFR dans l'entreprise	14
5.2. Intégrer le BFR dans le système de management et d'évaluation	15
5.3. Instaurer un fonctionnement par plan d'actions	16
<b>6. LES MOYENS POUR AGIR</b>	<b>17</b>
6.1. Mettre en place le reporting BFR	17
6.2. Miser sur la formation	20
6.3. Dégager de nouveaux leviers en travaillant sur les processus en amont	21
<b>7. CONCLUSION</b>	<b>22</b>

## 1. PREAMBULE

Cinq facteurs, relevant de différents registres, sont identifiés comme étant de nature à inciter les entreprises à s'intéresser au pilotage du cash :

- **La survie de l'entreprise**, qui impose de mener une action forte à court terme pour faire face au manque de liquidités, et qui reste probablement le premier facteur déclencheur en faveur d'une action d'optimisation,
- **Le poids du BFR dans la gestion de trésorerie**, qui constitue un facteur d'alerte et d'accélération de la décision de mener une action d'optimisation,
- **La financiarisation de l'économie**, l'emprise des marchés et analystes sur les résultats des entreprises cotées et l'attention toute particulière portée sur la capacité des grands groupes à dégager des liquidités,
- **La culture d'entreprise**, lorsque le management a toujours eu pour préoccupation d'optimiser les liquidités, ce qui est fréquent dans les entreprises opérant dans des secteurs d'activité à marge réduite,
- **La contribution au financement de la croissance externe**, notamment dans les grands groupes qui pratiquent régulièrement des opérations de fusion / acquisition, dans la mesure où une partie des liquidités bloquées dans le BFR peuvent contribuer pour partie au financement de ces opérations.

Pour ces raisons, de plus en plus d'entreprises ont mené ces 5 dernières années un projet ou une initiative d'optimisation du BFR. Ces projets ont d'ailleurs, en général, permis de réduire sensiblement le BFR, en particulier les 2 ou 3 premières années suivant le lancement de l'initiative, avant de connaître un certain essoufflement, pour des raisons diverses :

- la retombée de la mobilisation en phase post-projet,
- l'émergence de nouvelles priorités dans l'entreprise,
- la mobilité des acteurs impliqués jusqu'alors,

l'ensemble constituant un terrain favorable au retour aux habitudes. D'un constat partagé, il apparaît que la difficulté de tels projets d'optimisation relève davantage de la mise en place d'une démarche continue que de l'application stricto sensu de leviers d'optimisation du BFR.

Avec le recul nécessaire, treize grandes entreprises fortement mobilisées sur le thème de l'optimisation du BFR ont souhaité mettre en commun leur expérience en la matière dans le cadre d'un groupe de benchmarking. Sous la houlette de l'Institut du Benchmarking, au sein de l'Académie des Sciences et techniques comptables et financières, et avec le soutien de l'AFDCC, ce groupe de travail s'est réuni tout au long de l'année 2006 pour échanger sur les bonnes pratiques permettant de pérenniser et d'ancrer dans le temps l'initiative d'optimisation du BFR.

### 1.1. Objectif du document

Ce document est la synthèse des travaux du groupe de benchmarking « **Optimisation permanente du Besoin en Fonds de roulement : les bonnes pratiques** », qui s'est réuni entre mars 2006 et janvier 2007. Il a pour objectif d'apporter des réponses à la problématique retenue par le groupe de travail :

- Comment pérenniser la démarche d'optimisation du BFR dans l'entreprise et éviter l'effet d'essoufflement une fois passée la phase projet ?
- Quelles bonnes pratiques appliquer pour ancrer la démarche durablement dans le temps ?

Ce document a également pour ambition de recenser les bonnes pratiques permettant de maintenir la préoccupation du BFR pleine et entière dans le temps, de fournir des exemples et de lister les écueils à éviter lors de la mise en œuvre. Pour autant, même s'il ne peut retracer toute la richesse des échanges lors des séances de travail, le lecteur y trouvera des clés de lecture essentielles pour appréhender au mieux les facteurs de performance du processus étudié.

## 1.2. Participants au groupe de benchmarking

### 1.2.1. Entreprises

#	Entreprise	Représentant	Fonction
1	Arkema	▪ R.Parsy	▪ Contrôleur de gestion
2	Bayer	▪ D.Borgel	▪ Credit Manager
3	Carbone Lorraine	▪ B.Grimault ▪ T.de Taeye ▪ V.Klassen	▪ Directeur financier ▪ Trésorier ▪ Contrôleur de gestion
4	EDF	▪ A.Dupire ▪ C.Zunino	▪ Responsable comptable ▪ Contrôleur de gestion
5	Eurocopter	▪ B.Furnon	▪ Credit Manager
6	Europcar	▪ B.Catusse	▪ Credit Manager
7	France Telecom	▪ A. Ricateau-Pasquino ▪ M.Cindric	▪ Responsable BFR ▪ Contrôleur de gestion
8	Lafarge	▪ B.Deau ▪ J.Mandrillon ▪ B.Vindry	▪ Directeur financier ▪ Credit Manager (Béton et Granulats) ▪ Analyste crédit (Béton et Granulats)
9	La Poste	▪ T.Hulin	▪ Responsable des prévisions de trésorerie
10	Schneider-Electric	▪ H.Paysant-serval ▪ P.Michoud	▪ Contrôleur de gestion ▪ Credit manager
11	Sodexo France	▪ B.Viry	▪ Trésorier
12	Total	▪ E.Guégan ▪ O.Devouassoux	▪ Contrôleur de gestion ▪ Contrôleur de gestion
13	Veolia Eau	▪ S.Benais ▪ P.Guille	▪ Contrôleur de gestion ▪ Contrôleur de gestion

### 1.2.2. L'Institut du Benchmarking

Créé en 1996, l'Institut du Benchmarking a pour ambition de créer un réseau d'entreprises ouvertes à l'échange, et d'animer la démarche de benchmarking sur des thèmes d'actualité, dans le cadre d'une éthique partagée. Au sein du groupe de travail BFR, **Monsieur David Leclercq**, Vice président de l'Institut, a co-animé le groupe.

### 1.2.3. Association Française des Credit Managers et Conseils (AFDCC)

L'association Française des Credit Managers et Conseils a contribué au groupe de travail, au travers de la participation de **M. Jean-Louis David**, secrétaire général de l'AFDCC.

#### 1.2.4. Enodia – Conseil des fonctions Gestion / Finance

Monsieur **Jean-Philippe Perbost**, associé du cabinet ENODIA, a animé la démarche de benchmarking sur le thème de l'optimisation permanente du BFR.

### 1.3. Le cadre déontologique

Tous les membres du groupe de travail adhèrent aux dispositions du code de conduite de l'Institut du Benchmarking, notamment à celles concernant l'aspect de la confidentialité.

Les membres du groupe de travail se doivent de parler avec autorité de leur expérience au sein de leur entreprise. Les comptes-rendus, ainsi que tous les documents remis aux participants à l'occasion des réunions de travail, demeurent confidentiels.

## 2. LA PROBLEMATIQUE D'OPTIMISATION PERMANENTE

Deux démarches d'optimisation du BFR sont observées, souvent liées d'ailleurs à la situation de l'entreprise en matière de liquidités au moment où elle entreprend une démarche d'optimisation :

- **Une situation d'urgence ou de crise**, liée à un problème de liquidités avéré ou pressenti à court terme,
- **La recherche de performance vis-à-vis du cash et de son pilotage**, retenues par de grands groupes ou des sociétés cotées en général, et n'étant pas en crise de liquidités au moment de mener la démarche

Selon le niveau de maturité vis-à-vis du pilotage du cash, les démarches d'optimisation diffèrent :

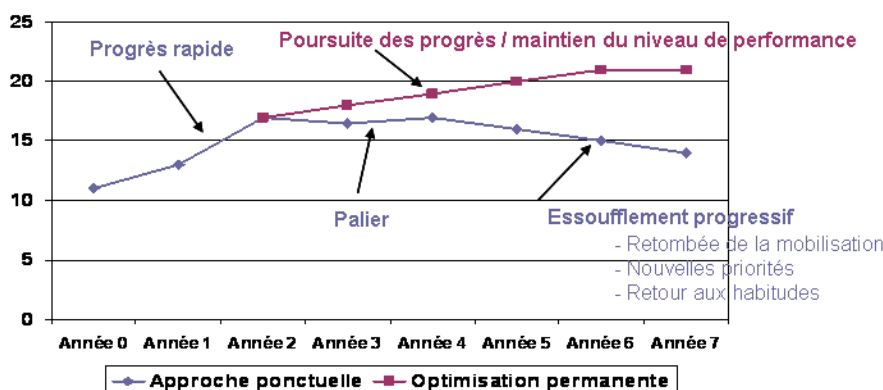
<i>Démarche d'optimisation ponctuelle, en réponse à une situation d'urgence ou de crise</i>	<i>Démarche d'optimisation permanente, en réponse à la recherche de performance</i>
Approche en <b>réaction</b> , marquant la prise de conscience du management de la nécessité de piloter également le cash	Approche <b>d'anticipation</b> qui s'inscrit dans une démarche volontaire et choisie par le management de l'entreprise
Démarche de type « <b>coup de poing</b> », subie, qui s'appuie en premier lieu sur des « <b>quick wins</b> » et des bonnes pratiques simples à mettre en oeuvre	<b>Projet d'entreprise</b> , dont l'opportunité doit être évaluée, dont les enjeux, coûts, ROI sont à mesurer pour décider du meilleur moment pour agir
Lancement d'actions <b>urgentes</b> et <b>ponctuelles</b> , souvent limitées à la mise en place d'indicateurs et de reporting	<b>Révolution</b> à organiser dans un projet de <b>conduite du changement</b> d'envergure, à doter de moyens

Mobilisation d'un <b>nombre limité d'intervenants</b>	Mobilisation de toute l'entreprise, motivée par une Direction Générale impliquée
---	--

Il ne s'agit pas d'opposer ces démarches, car le constat fait par les entreprises participantes est bien de dire que le point de départ d'une initiative d'optimisation du BFR reste encore trop souvent une situation de crise de liquidités, et que c'est seulement dans un deuxième temps que la démarche d'optimisation est progressivement consolidée, de manière à ancrer les comportements et les bonnes pratiques dans le temps.

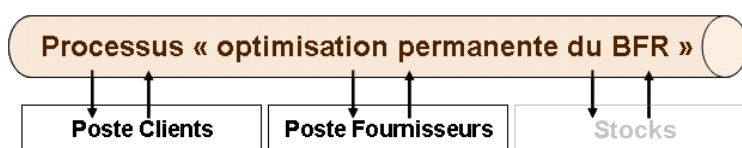
En revanche, le groupe de travail s'est fixé pour objectif d'identifier les pratiques à mettre en place pour inscrire la démarche d'optimisation du BFR dans la durée, permettre de maintenir ou d'élever le niveau de performance en matière de BFR au fil des années, et éviter l'effet d'essoufflement constaté classiquement à la fin de la phase projet.

La représentation graphique illustre la problématique sur la base des retours d'expérience des participants.



Pour répondre à cet objectif, les participants au groupe de travail ont mis en commun leurs expériences. Les bonnes pratiques recensées dans la suite de ce document sont principalement orientées vers le poste Clients et Fournisseurs, pour les raisons suivantes :

- Le poids relatif des postes Clients et Fournisseurs dans le BFR pour une majorité de participants,
- Les profils des participants, occupant des fonctions au sein de la sphère financière, et ayant une plus grande proximité a priori avec les postes Clients et Fournisseurs qu'avec la supply chain,
- Le constat fait par les participants que l'optimisation des stocks s'inscrit dans une logique industrielle, souvent déconnectée de l'initiative d'optimisation du BFR.



### 3. LES BONNES PRATIQUES D'OPTIMISATION PERMANENTE DU BFR

#### 3.1. Grille de lecture proposée

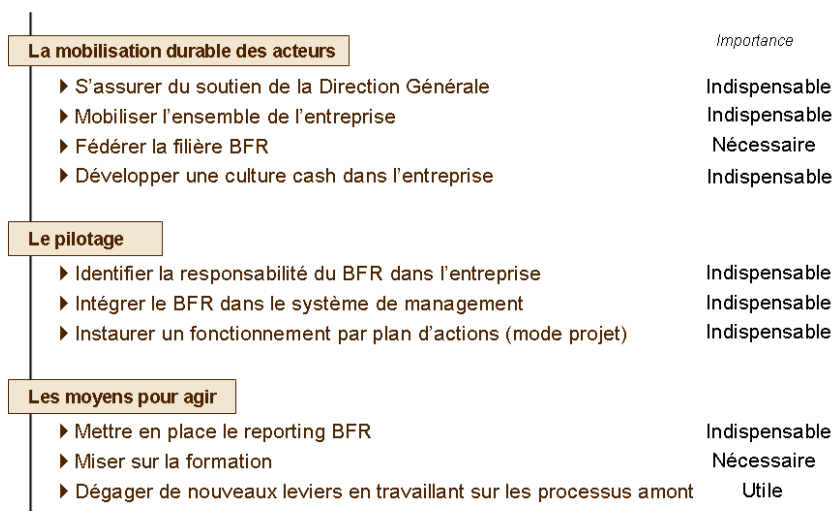
Les bonnes pratiques présentées ci-après dans ce document sont qualifiées sur **trois axes** :

- **L'importance** de la bonne pratique dans la démarche d'optimisation permanente :
  - o **Indispensable** : la pratique est essentielle pour conduire la démarche d'optimisation avec succès,
  - o **Nécessaire** : la pratique est fortement recommandée pour asseoir la démarche d'optimisation
  - o **Utile** : la pratique apporte un plus à la démarche, sans pour autant représenter un facteur-clé de succès.
- **L'échéance de mise en place**, dont l'objectif est de donner une idée du meilleur moment pour mettre en place la pratique dans la démarche d'optimisation permanente :
  - o **Selon opportunité**, pour les pratiques ne relevant pas d'une application systématique mais par exemple d'un arbitrage,
  - o **Court terme**, lorsque la pratique est à déployer dans les **6 mois** qui suivent le début de l'initiative ou de la phase de consolidation de la démarche,
  - o **Moyen terme**, lorsque la pratique est à déployer dans les **6 à 18 mois** après le début de l'initiative ou de la phase de consolidation de la démarche.
- **Sensibilité du groupe de travail à la bonne pratique**, sur une échelle de 0 à 100, qui mesure à quel point les participants au groupe de travail ont mis en œuvre cette pratique au sein de leur entreprise
  - o **Proche de 0**: quasiment aucun participant n'a déployé cette pratique à ce jour,
  - o **Proche de 100** : les participants ont quasiment tous mis en œuvre la pratique à ce jour.

#### 3.2. Trois registres de bonnes pratiques à privilégier

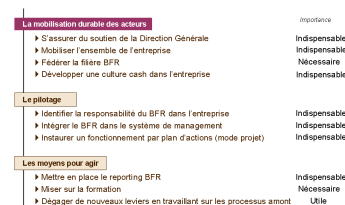
Les retours d'expérience des participants ont été analysés par le groupe pour identifier les bonnes pratiques autour de trois thèmes à privilégier dans la mise en place de la démarche d'optimisation:

- **La mobilisation durable des acteurs,**
- **Le pilotage,**
- **Les moyens pour agir.**



## 4. LA MOBILISATION DURABLE DES ACTEURS

Ce premier thème regroupe les bonnes pratiques relevant de la dynamique à insuffler/maintenir auprès des acteurs impliqués ou en charge d'au moins un des leviers d'optimisation du BFR (poste clients, fournisseurs ou stocks), aux différents niveaux de l'entreprise.



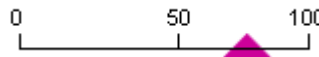
### 4.1. S'assurer du soutien de la Direction Générale

#### 4.1.1. Description / justification de la bonne pratique

L'objectif de cette pratique est de vérifier auprès de la Direction Générale qu'elle est convaincue de la nécessité de s'intéresser au BFR, afin de bénéficier durablement de son soutien à la démarche d'optimisation permanente. En effet, le soutien de la Direction Générale apporte une crédibilité en interne de nature à donner une réelle envergure à l'initiative d'optimisation, notamment vis-à-vis des collaborateurs qui seront impliqués dans un futur proche.

Autre raison de disposer du soutien de la Direction (à nuancer selon la taille et l'organisation des groupes): la démarche d'optimisation nécessite des moyens, qui pourront être inscrits dans un budget, à présenter le moment venu à la Direction Générale pour approbation.

#### 4.1.2. Actions à engager pour y parvenir

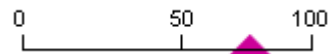
<b>Hisser le BFR au rang des préoccupations stratégiques qui mobilisent une Direction Générale</b> (au même titre que la croissance, la rentabilité,...) et montrer comment l'optimisation du BFR contribue à l'amélioration des grands agrégats financiers et de pilotage de l'entreprise	
Importance de la pratique : <b>indispensable</b>	Sensibilité du groupe de travail à la pratique 0 — 50 — 100 
Echéance de mise en place : <b>selon opportunité</b>	

**Réaliser des comparatifs (internes et externes)** pour conforter la préoccupation de la Direction Générale d'une part, et situer son propre niveau de performance en matière de BFR par rapport à un échantillon d'acteurs représentatifs d'autre part

Importance de la pratique : **indispensable**

Echéance de mise en place : **court terme**

Sensibilité du groupe de travail à la pratique

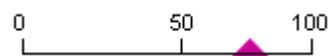


**(Faire) auditer les processus des postes Clients, Fournisseurs et stocks** de manière à identifier les dysfonctionnements et les mettre en perspective des enjeux et des gains recherchés

Importance de la pratique : **indispensable**

Echéance de mise en place : **selon opportunité**

Sensibilité du groupe de travail à la pratique



#### 4.1.3. Ecueils à éviter lors de la mise en oeuvre

Le lancement d'une démarche d'optimisation permanente ne relève pas simplement d'une décision mais d'une véritable opportunité qu'il convient d'évaluer, ceci afin de :

- S'assurer qu'il y a un réel enjeu à lancer une démarche d'optimisation permanente,
- Cibler le meilleur moment pour engager la démarche, et ne pas se retrouver à défendre une démarche qui ne trouve pas sa place dans la stratégie d'ensemble de l'entreprise.

Il est donc nécessaire de préparer un dossier de synthèse présentant notamment:

- **la situation de départ** : quels sont les dysfonctionnements constatés ou le contexte particulier qui justifieraient de mener une telle démarche ?
- **les enjeux et les gains escomptés**: qu'espère-t-on gagner grâce à cette démarche ?
- **le coût** : de quels moyens a-t-on besoin pour mener cette démarche ?
- **le ROI**: après combien de temps constate-t-on les premiers résultats des efforts accomplis ?

## 4.2. Mobiliser l'ensemble de l'entreprise

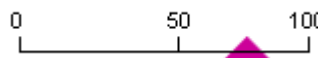
### 4.2.1. Description / justification de la bonne pratique

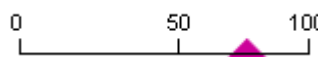
Une démarche d'entreprise ne peut fonctionner qu'avec la seule bonne volonté de quelques personnes dispersées au sein d'un groupe. Pour aboutir, et ce conseil s'applique à la démarche d'optimisation permanente du BFR comme à tout autre sujet transverse à l'entreprise, la démarche doit être portée aux différents niveaux de l'entreprise, et inscrite dans une **logique de rupture des habitudes et des comportements** (d'autant plus renforcée si la Direction Générale s'intéresse au dossier – cf. paragraphe précédent). C'est aussi en ce sens que la démarche d'optimisation permanente relève également d'un projet de conduite du changement.

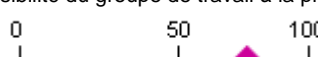
### 4.2.2. Actions à engager pour y parvenir

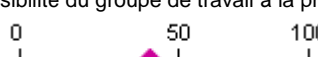
#### Constituer le réseau BFR aux différents niveaux de l'entreprise

- Identifier les fonctions / acteurs du BFR, en charge d'animer et de relayer la démarche d'optimisation permanente à tous les niveaux de l'entreprise (Groupe, BU, région filiale, site,...)

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégrer et impliquer nécessairement les opérationnels au sein du réseau BFR, qui sont les plus en prise avec les leviers d'optimisation</li> </ul>	
Importance de la pratique : <b>indispensable</b>	Sensibilité du groupe de travail à la pratique 
Echéance de mise en place : <b>court terme</b>	

<b>Sensibiliser toute l'entreprise en communiquant sur des valeurs repères</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communiquer sur des valeurs symboliques auprès de la population cible (1 jour de DSO =..., 1 jour de DPO = ...)</li> <li>o Replacer ces valeurs dans le contexte métier des populations à sensibiliser : 1 jour de DSO en nombre de voitures supplémentaires, en commission par commercial. Idem pour DPO et DIN</li> </ul>	
Importance de la pratique : <b>indispensable</b>	Sensibilité du groupe de travail à la pratique 
Echéance de mise en place : <b>court terme</b>	

<b>Bâtir des passerelles avec les équipes opérationnelles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Poste Clients:</b> définir et prioriser en commun avec la Direction commerciale les clients cibles à faire évoluer en matière de délai de règlement et de moyen de paiement</li> <li>- <b>Poste Fournisseurs:</b> idem (action conjointe Finance / Achats)</li> </ul>	
Importance de la pratique : <b>indispensable</b>	Sensibilité du groupe de travail à la pratique 
Echéance de mise en place : <b>court terme</b>	

<b>Mobiliser la DRH et la DSI comme contributeurs à la démarche d'optimisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Avec le soutien de la DRH :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Formaliser dans les lettres de mission / fiches de poste les rôles et responsabilité des membres du réseau BFR. Reconnaître qu'une partie du temps de travail est consacrée à l'optimisation du BFR</li> <li>o Pourvoir de manière prioritaire les postes en relation avec l'optimisation du BFR</li> </ul> </li> <li>- <b>Avec le soutien de la DSI:</b> intégrer l'évolution des processus métier impactant le BFR dans les outils</li> </ul>	
Importance de la pratique : <b>indispensable</b>	Sensibilité du groupe de travail à la pratique 
Echéance de mise en place : <b>court terme</b>	

#### 4.2.3. Ecueils à éviter lors de la mise en oeuvre

Trois écueils ont été identifiés :

- Veiller à ne pas faire de l'optimisation du BFR une démarche menée « **par des financiers pour des financiers** ». Les objectifs d'optimisation arrêtés en termes financiers, bien souvent

en central, devront impérativement être affinés et traduits en indicateurs opérationnels, faute de quoi la mobilisation de la population ciblée risque de n'être que partielle ou temporaire,


- Prendre garde à ne pas faire de l'optimisation du BFR **un sujet de spécialiste**. Il est impératif de simplifier et démystifier le sujet pour le rendre accessible au plus grand nombre, notamment en communiquant sur des valeurs repères
- Ne pas faire de l'optimisation du BFR **un projet « corporate »**. Qu'il y ait un sponsor au niveau du Comex est une chose. Pour autant, il est indispensable d'ouvrir le réseau BFR le plus largement possible, et d'avoir des relais à tous les niveaux de l'entreprise.


### 4.3. Fédérer le réseau BFR

#### 4.3.1. Description / justification de la bonne pratique

Une fois le réseau BFR constitué, il reste à l'animer, le faire vivre et à maintenir son intérêt pour l'optimisation du BFR intact comme au premier jour, de manière à ce que la dynamique créée lors de la constitution du réseau BFR reste pleine et entière au fil des années. Au-delà des aspects rémunération qui seront évoqués dans un autre chapitre de ce document, les bonnes pratiques identifiées sur ce thème renvoient à la mise en valeur des acteurs et à la reconnaissance de leurs talents.

#### 4.3.2. Les actions à engager pour y parvenir

<b>Instaurer un fonctionnement de club pour développer un intérêt commun entre les membres et valoriser l'appartenance au réseau BFR</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoriser l'appartenance au réseau : organiser des événements, diffuser une communication spécifique à l'attention exclusive des membres du réseau BFR</li> <li>- Mettre en place un parcours d'intégration pour les nouveaux correspondants du réseau : organiser une passation de consignes dans de bonnes conditions pour mettre le nouvel arrivant le plus vite possible à niveau et éviter les « pertes de charge »</li> <li>- Célébrer les succès de manière collégiale et récompenser les performances à l'occasion d'un événement d'entreprise</li> </ul>	
Importance de la pratique : <b>nécessaire</b>	Sensibilité du groupe de travail à la pratique 0                      50                      100 
Echéance de mise en place : <b>moyen terme</b>	

<b>Capitaliser le savoir-faire accumulé pour maintenir le haut niveau de compétence acquis (et le transmettre plus facilement aux nouveaux membres du réseau)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer une base de capitalisation du savoir, unique et partagée entre les membres du réseau, pour recenser les documents opérationnels, documents de formation, reporting, benchmarks, actualités et communications</li> </ul>	
Importance de la pratique : <b>nécessaire</b>	Sensibilité du groupe de travail à la pratique 0                      50                      100 
Echéance de mise en place : <b>moyen terme</b>	

#### 4.3.3. Ecueils à éviter lors de la mise en oeuvre

Pas d'écueil particulier à signaler, si ce n'est rappeler que, faute d'avoir développé le sentiment d'adhérer à une démarche collaborative forte au sein de l'entreprise, la mobilisation risque de retomber d'autant plus vite, une fois les premiers progrès constatés.

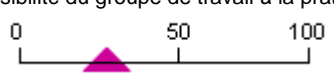
#### 4.4. Développer une culture « cash »

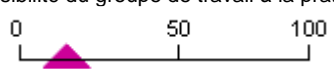
##### 4.4.1. Description / justification de la bonne pratique

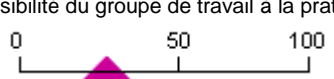
La culture cash renvoie à la prise de conscience en interne de l'entreprise des enjeux et de l'importance à accorder au cash en interne de l'entreprise.

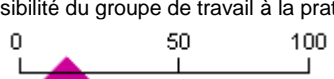
Ce levier aura d'autant plus d'effet que la prise de conscience sera collective (et plus seulement limitée à ce que l'on a appelé précédemment le réseau BFR). Aussi, les actions identifiées pour faciliter ou accélérer le développement de cette culture cash sont à destination de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

#### 4.4.2. Les actions à engager pour y parvenir

<b>Intégrer un indicateur de BFR dans les règles de calcul de l'intéressement de l'entreprise</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accélérer la prise de conscience collective de l'impact des comportements sur le niveau de cash</li> </ul>	
Importance de la pratique : <b>nécessaire</b>	Sensibilité du groupe de travail à la pratique 
Echéance de mise en place : <b>moyen terme</b>	

<b>Mettre au programme du parcours d'intégration de tout nouvel arrivant une sensibilisation à l'importance du cash</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expliquer les enjeux liés au délai de paiement, à l'importance de régler et d'être réglé dans le respect des délais contractuels, d'ajuster son niveau de stock,...</li> </ul>	
Importance de la pratique : <b>utile</b>	Sensibilité du groupe de travail à la pratique 
Echéance de mise en place : <b>moyen terme</b>	

<b>Profiter de séminaires, formations ou événements d'entreprise pour rappeler la préoccupation du cash aux collaborateurs</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire régulièrement des piqûres de rappel pour que le BFR ne devienne pas un sujet parmi d'autres</li> </ul>	
Importance de la pratique : <b>nécessaire</b>	Sensibilité du groupe de travail à la pratique 
Echéance de mise en place : <b>moyen terme</b>	

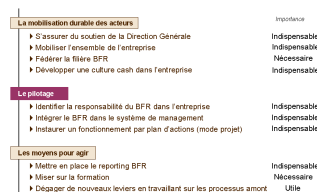
<b>Mettre en place un indicateur de consommation de cash dans le processus de décision de lancement des nouvelles offres commerciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer, au moyen d'un indicateur, que les nouvelles offres vont dans le sens de dégager du cash, ou a minima, ne contribuent pas à dégrader la situation sur le plan du cash</li> <li>- Sensibiliser les services marketing à l'importance du cash</li> </ul>	
Importance de la pratique : <b>nécessaire</b>	Sensibilité du groupe de travail à la pratique 
Echéance de mise en place : <b>court terme</b>	

#### 4.4.3. Ecueils à éviter

Prendre soin de ne pas tomber dans un discours « ronronnant » au fil du temps, qui aurait tendance à limiter l'impact des messages et à lasser. Pour éviter cela, adosser le discours au reporting et illustrer pourquoi le Management continue de s'intéresser au BFR

## 5. LE PILOTAGE

Ce second thème regroupe les bonnes pratiques relevant du pilotage de l'optimisation. Il renvoie notamment à l'attribution de la responsabilité du BFR dans l'entreprise, à la prise en compte du BFR dans le système de management, et à la conduite de plans de progrès.



### 5.1. Identifier la responsabilité de l'optimisation du BFR dans l'entreprise

#### 5.1.1. Description / justification de la bonne pratique

L'objectif de cette pratique est d'identifier physiquement une personne de l'entreprise afin de lui confier officiellement la responsabilité de l'animation de la démarche d'optimisation du BFR. C'est un point de départ obligatoire pour la lancement de la démarche, qui marque le début de la mobilisation en interne de l'entreprise.

#### 5.1.2. Les actions à engager pour y parvenir

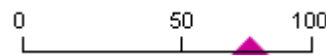
##### Nommer un Monsieur / Madame BFR dans l'entreprise

- Nommer une personne proche de la Direction Générale, expérimentée, et dont la compétence en matière de BFR est reconnue en interne.
- Définir précisément son rôle attendu : animer la démarche d'optimisation, lancer les actions permettant d'atteindre les objectifs, présenter la synthèse des résultats obtenus, procéder aux arbitrages,...

Importance de la pratique : **indispensable**

Echéance de mise en place : **court terme**

Sensibilité du groupe de travail à la pratique



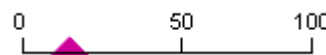
##### Constituer / maintenir une instance collective de pilotage du BFR aux différents niveaux de l'entreprise

- Impliquer dans cette instance des responsables opérationnels et fonctionnels impliqués dans l'optimisation du BFR au quotidien. Présidé par le sponsor lorsque ce comité a lieu en central, ce comité regroupe le responsable commercial, le responsable marketing, le responsable achat, le responsable comptable, le responsable du crédit client, le contrôleur de gestion.
- Définir le rôle attendu du Comité : décider des nouvelles actions d'optimisation, revoir régulièrement des plans d'actions et les résultats obtenus, procéder aux arbitrages entre les ambitions commerciales et la rigueur financière

Importance de la pratique : **nécessaire**

Echéance de mise en place : **court terme**

Sensibilité du groupe de travail à la pratique



#### 5.1.3. Ecueils à éviter lors de mise en oeuvre

Veiller à choisir le bon niveau d'interlocuteur pour ce rôle de Monsieur ou Madame BFR. Avoir quelqu'un au niveau du Comité de Direction ou Comité Exécutif est un bon point de départ pour porter le sujet, mais à ce niveau de management, il s'agit plus d'un rôle de sponsor, à ne pas confondre avec le rôle d'animateur de la démarche BFR. Le contenu des travaux et le temps à consacrer diffèrent

largement de ce que le sponsor peut y accorder et d'ailleurs, le constat fait par certaines entreprises est que le sponsor est en général le Directeur Financier, et l'un de ses collaborateurs comme animateur de la démarche d'optimisation.

## 5.2. Intégrer le BFR dans le système de management et d'évaluation

### 5.2.1. Description / justification de la bonne pratique

L'application concrète de cette pratique a deux objectifs :

- Tenir compte du BFR dans le mode de rémunération des membres du réseau BFR, dans des proportions significatives, de manière à motiver cette population et lui donner envie de poursuivre durablement son effort,
- Instaurer des points de rencontre réguliers et systématiques pour traiter périodiquement du sujet BFR

### 5.2.2. Les actions à engager pour y parvenir

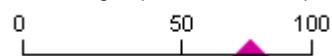
#### Définir des objectifs de BFR aux membres du réseau dans le cadre de l'entretien annuel

- Formaliser les objectifs de niveau de BFR à atteindre (ou de niveau de postes constitutifs) à tout personne dont l'implication dans la démarche d'optimisation permanente est nécessaire
- Déployer cette pratique aux différents niveaux de l'entreprise

Importance de la pratique : **indispensable**

Sensibilité du groupe de travail à la pratique

Echéance de mise en place : **court terme**



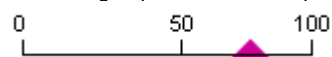
#### Accorder un poids important à l'atteinte d'objectifs de BFR dans la part variable de la rémunération et dans les gratifications accordées

- Mettre en place des indicateurs de performance en relation avec le poste occupé. Par exemple, adosser la part variable des acteurs impliqués dans la chaîne de recouvrement à leur performance en matière de relance et recouvrement
- Réviser les indicateurs éventuellement déjà en place de manière à intégrer la dimension cash. Par exemple, pour les commerciaux, instaurer l'indicateur de CA encaissé (et plus seulement le CA)

Importance de la pratique : **indispensable**

Sensibilité du groupe de travail à la pratique

Echéance de mise en place : **court terme**



#### Instaurer une réunion périodique dédiée au BFR

- Commenter les améliorations et les dérives, passer en revue l'avancement des plans d'actions, faire le choix de nouvelles cibles clients ou fournisseurs à faire évoluer en matière de délai de paiement, ...
- Aux différents niveaux de l'entreprise : selon la taille de l'entreprise, il peut être nécessaire de décliner cette réunion en central, dans les branches / BU, au niveau pays, au niveau filiale, ...

Importance de la pratique : **indispensable**

Sensibilité du groupe de travail à la pratique

Echéance de mise en place : **court terme**



### 5.2.3. Ecueils à éviter

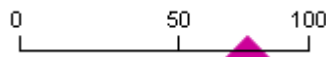
S'agissant de la réunion consacrée au BFR, veiller à ne pas faire de cette réunion une réunion « de plus ». Pour réussir à l'inscrire dans le temps et à avoir des résultats tangibles, il est important d'appliquer les bonnes pratiques de réunions : ordre du jour défini, présence des participants ou d'un représentant, synthèse des orientations et actions décidées, formalisation d'un compte-rendu, qui sera le point de départ de la réunion suivante.

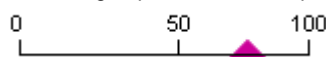
## 5.3. Instaurer un fonctionnement par plan d'actions

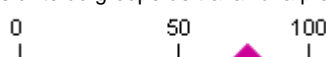
### 5.3.1. Description / justification de la bonne pratique

Le fonctionnement par plan d'actions est plébiscité par une large majorité de participants pour mettre sous contrôle une situation de dérive, y compris en phase post projet. Ce fonctionnement par plan d'actions présente deux avantages: il permet de recenser les actions et de s'assurer qu'il y a un porteur d'actions identifié ; il aide à fixer les priorités et à visualiser les dépendances entre les actions.

### 5.3.2. Les actions à engager pour y parvenir

<b>Phaser les travaux d'optimisation dans le temps</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place une approche progressive d'optimisation selon les enjeux sur chaque poste, de manière à pouvoir concentrer l'effort sur des actions clairement identifiées (plutôt que de mener des actions dans tous les sens, avec le risque de se disperser ou de devoir reporter certaines échéances faute de ressources suffisantes pour mener de front l'ensemble des actions)</li> </ul>	
Importance de la pratique : <b>indispensable</b>	Sensibilité du groupe de travail à la pratique 
Echéance de mise en place : <b>court terme</b>	

<b>S'assurer que chaque objectif à atteindre fait l'objet d'une action dans le plan d'actions, et que chaque action est assignée à un porteur d'actions</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Découper les actions en tâches élémentaires, ordonnancer ces actions et leur attribuer un niveau de priorité</li> </ul>	
Importance de la pratique : <b>indispensable</b>	Sensibilité du groupe de travail à la pratique 
Echéance de mise en place : <b>court terme</b>	

<b>Construire un plan d'actions réaliste et en faire un suivi régulier</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'astreindre à une conduite rigoureuse du plan d'actions, selon les priorités établies, dans le respect des caractéristiques habituelles d'un plan d'actions « SMART » :                         <ul style="list-style-type: none"> <li>o Specific → explicite</li> <li>o Measurable → dont on peut mesurer l'avancement</li> <li>o Achievable → faisable</li> <li>o Realistic → réaliste</li> <li>o Time bound → avec une échéance</li> </ul> </li> </ul>	
Importance de la pratique : <b>indispensable</b>	Sensibilité du groupe de travail à la pratique 
Echéance de mise en place : <b>court terme</b>	

### 5.3.3. Les écueils à éviter

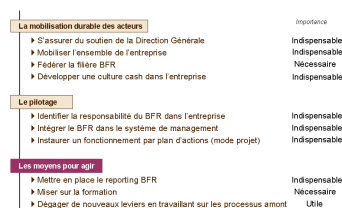
Deux écueils à ne pas sous-estimer :

- Trouver la bonne granularité / niveau de maille des actions
- Mesurer le nombre d’actions et les échéances associées par porteur pour éviter un éventuel goulot d’étranglement au niveau des ressources, et ainsi sécuriser les échéances annoncées dans le plan d’actions.

## 6. LES MOYENS POUR AGIR

Ce troisième et dernier thème renvoie aux moyens et outils à utiliser pour asseoir la démarche dans le temps. Trois pistes ont été identifiées par les participants :

- Le reporting BFR,
- La formation,
- L’optimisation des processus situés en amont du BFR.



### 6.1. Mettre en place le reporting BFR

#### 6.1.1. Description / justification de la bonne pratique

Le reporting est une absolue nécessité pour mesurer les progrès accomplis et identifier les situations de dérive à mettre sous contrôle. Il n’y a pas d’indicateur particulier caractéristique de la démarche d’optimisation permanente, les enjeux se situant davantage dans :

- La capacité à capitaliser, à étoffer et à maintenir une cohérence d’ensemble entre les indicateurs mis en place lors de la phase projet, pour disposer d’une plus grande richesse :
  - **Des indicateurs au bon niveau**, grâce auxquels il possible de répondre aussi bien à des besoins d’analyses sophistiquées qu’à des indicateurs simplifiés permettant de communiquer en interne, ou en externe,
  - **Des indicateurs harmonisés**, applicables sans distinction à l’ensemble des entités d’un groupe, selon une méthode de calcul unique et partagée,
  - **Des indicateurs fiables** car outillés correctement.
- L’instauration de « **rythmes et de rites** ». En effet, il est fondamental d’habituer / d’éduquer les correspondants du réseau BFR à contribuer à ce reporting de manière périodique ; puis, une fois ce reporting exploité en central, de revenir vers les contributeurs avec des commentaires et des prochaines étapes : de nouveaux objectifs, de nouvelles actions à mener,...

#### 6.1.2. Les actions à engager pour y parvenir

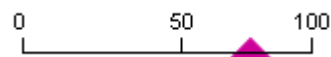
##### Intégrer le reporting BFR dans le reporting périodique

- Ne pas faire du reporting BFR un reporting à la marge : l’intégration du reporting BFR dans le reporting périodique contribue à maintenir un certain niveau de mobilisation, aussi bien pour les contributeurs que pour les destinataires

Importance de la pratique : **indispensable**

Echéance de mise en place : **court terme**

Sensibilité du groupe de travail à la pratique



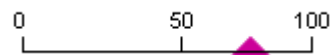
### Définir les indicateurs de suivi du BFR aux différents niveaux de l'entreprise

- Mettre en place des indicateurs aptes à répondre aux différents besoins
  - o Des indicateurs sophistiqués pour répondre aux besoins d'analyse
  - o Des indicateurs incitatifs pour communiquer en interne sur des valeurs repères
  - o Des indicateurs destinés à la communication financière (externe)

Importance de la pratique : **indispensable**

Sensibilité du groupe de travail à la pratique

Echéance de mise en place : **court terme**



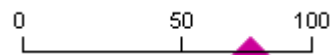
### Privilégier la mise en œuvre rapide d'indicateurs

- Préférer provisoirement une approche pragmatique au détriment d'indicateurs parfaits → accepter des approximations dans le calcul des indicateurs (par exemple, se contenter du CA HT pour le calcul du délai de règlement client plutôt que le CA TTC s'il est laborieux à obtenir) plutôt que de ne pas faire de reporting

Importance de la pratique : **indispensable**

Sensibilité du groupe de travail à la pratique

Echéance de mise en place : **court terme**



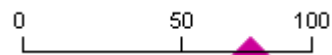
### Harmoniser le reporting et les modes de calcul associés

- Mettre en place des indicateurs de reporting identiques pour toutes les entités
- Standardiser le mode de calcul des indicateurs et l'appliquer sans exception (point de départ pour d'éventuels benchmark)

Importance de la pratique : **indispensable**

Sensibilité du groupe de travail à la pratique

Echéance de mise en place : **court terme**



#### 6.1.3. Quelques exemples concrets

Il ne s'agit pas ici d'imposer un indicateur plus qu'un autre, mais de donner des exemples d'indicateurs de reporting BFR, de délai de règlement clients (DSO), de délai de règlement fournisseurs (DPO) ou de stocks (DOI) déployés dans les groupes qui participent au benchmark.

Si l'esprit des indicateurs est souvent le même, il n'en demeure pas moins que les modes de calcul diffèrent selon les groupes qui les appliquent :

- HT ou TTC pour le chiffre d'affaires,
- calcul par rapport au montant d'achat ou par rapport au chiffre d'affaires pour le DPO,...

Les usages diffèrent en la matière, et il semble que ce soit à chaque groupe de trouver ses indicateurs, sous réserve de respecter a minima une cohérence d'ensemble et notamment au niveau des ratios et indicateurs de référence utilisés pour la communication financière.

<i>Indicateur</i>	<i>Vision analytique de l'indicateur</i>	<i>Vision simplifiée</i>	<i>Commentaire</i>
BFR d'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> <li>BFR en valeur absolue</li> <li>En % du CA</li> </ul>		Etablir précisément les éléments constitutifs du BFR (créances brutes ou nettes, avec ou sans provisions, CA HT ou TTC,...
Délai moyen de règlement clients observé (DSO), en nombre de jours de CA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créances clients / CA TTC</li> <li>Méthode de l'épuisement (roll back)</li> </ul>	Créances clients / CA HT	Préciser l'assiette de créances: avec ou sans créances douteuses Préciser l'assiette de CA : avec ou sans provisions
Analyse du délai moyen de règlement clients (en nombre de jours)	Partage du DSO entre DSO « négocié » (i.e. les conditions générales de vente) et le DSO « subi » (le retard de paiement)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 jour de DSO = x euros pour le groupe</li> </ul>	La mesure du retard de paiement (vision analytique) est indispensable pour prendre conscience des progrès à accomplir. Dans le cadre de benchmark entre filiales, c'est le meilleur support à retenir pour se dédouaner des pratiques locales
Retard de paiement clients (en % de l'encours)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créances échues / encours clients</li> </ul>		
Délai théorique de règlement fournisseurs (DPOT) en nombre de jours d'achat	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Encours fournisseurs x délai de paiement négocié) / Achats TTC</li> </ul>		Permet, de manière théorique, de déterminer les fournisseurs pour lesquels des actions de renégociation sont à lancer. Peut être fait par classe d'achat pour identifier les disparités entre fournisseurs pour de même produits ou services
Délai moyen de règlement fournisseurs observé (DPO) en jours de CA ou d'achats	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dettes fournisseurs / CA TTC ou dettes fournisseurs / achats TTC</li> <li>Méthode de l'épuisement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dettes fournisseurs / CA HT ou dettes fournisseurs / achats HT</li> </ul>	Le calcul du ratio par rapport au CA correspond à une approche financière (similaire par rapport au calcul du DSO). Le calcul du ratio par rapport aux achats offre une approche plus opérationnelle, permettant de définir des objectifs aux acheteurs.

<b>Indicateur</b>	<b>Vision analytique de l'indicateur</b>	<b>Vision simplifiée</b>	<b>Commentaire</b>
Analyse du DPO (en nombre de jour)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partage du DPO entre DPO « négocié » (i.e. les conditions générales de vente) et le DPO « subi » (le retard de paiement à mon fournisseur)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 jour de DPO = x euros pour le groupe ou l'entité</li> </ul>	La mise en évidence de la part « subi » du DPO (i.e. le retard de paiement aux fournisseurs) reste assez peu regardée à ce jour, même si les commentaires des participants vont dans le sens d'y accorder plus d'importance à l'avenir, notamment pour respecter la loi NRE
Retard de paiement fournisseurs (en % de l'encours)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dettes échues / encours fournisseurs</li> </ul>		

#### 6.1.4. Les écueils à éviter

Prendre soin de ne pas mettre en place « une usine à gaz », mais privilégier une approche pragmatique dans la mise en place et l'animation du tableau de bord d'indicateurs. L'enjeu est trouver le juste milieu entre :

- des indicateurs parfaits intellectuellement, mais peut-être compliqués à produire, dans des délais peu compatibles avec le reporting récurrent, et nécessitant un système d'informations sophistiqué,
- des indicateurs peut-être moins satisfaisants d'un point de vue méthodologique, outillés uniquement dans un tableur, mais qui, provisoirement, ont le mérite d'exister et contribuent à la remontée d'informations.

## 6.2. Miser sur la formation

### 6.2.1. Description / justification de la bonne pratique

La formation est identifiée par les participants comme un moyen important pour diffuser des messages et sensibiliser les collaborateurs.

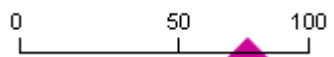
### 6.2.2. Les actions à engager pour y parvenir

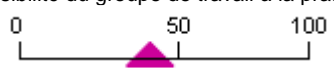
#### **Sensibiliser / former les opérationnels aux enjeux du BFR**

- Former les commerciaux, acheteurs et acteurs de la supply chain, service Marketing, comptables aux notions clés à maîtriser impérativement pour les mettre en situation de piloter leurs objectifs
- Insister sur les grands indicateurs et les enjeux que représentent au niveau d'un groupe le délai de règlement, délai de paiement, niveaux de stocks,...

Importance de la pratique : **indispensable**

Sensibilité du groupe de travail à la pratique

Echéance de mise en place : <b>court terme</b>	
--	--

<b>Formaliser les « règles d’or » à appliquer selon les contextes d’entreprise</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédiger / diffuser le guide des bonnes pratiques d’optimisation et les documents de référence pour la rédaction de contrat, la validation d’une nouvelle offre commerciale, le référencement d’un nouveau fournisseur, ...</li> </ul>	
Importance de la pratique : <b>utile</b>	Sensibilité du groupe de travail à la pratique 
Echéance de mise en place : <b>court terme</b>	

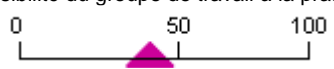
### 6.2.3. Ecueils à éviter

Pas d’écueil particulier identifié.

## 6.3. Dégager de nouveaux leviers en travaillant sur les processus en amont

Cette pratique générique invite à prendre du recul sur le BFR et à faire évoluer les processus situés en amont vers plus de performance, et à intégrer dans la réflexion les nouvelles technologies.

### 6.3.1. Les actions à engager pour y parvenir

<b>Mettre en place les indicateurs de mesure de qualité / non qualité des processus</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivre le taux d’avoirs (nombre d’avoirs/nombre de factures) et analyser les causes d’avoirs</li> <li>- Suivre le délai moyen de résolution d’un litige</li> <li>- Mettre en place l’indicateur OTIFIC (On time in full invoice correct), qui mesure le nombre de factures traitées correctement et à temps dans le total des factures</li> </ul>	
Importance de la pratique : <b>nécessaire</b>	Sensibilité du groupe de travail à la pratique 
Echéance de mise en place : <b>moyen terme</b>	

## 7. CONCLUSION

Après huit réunions du groupe de travail, les mots d'ordre qui se dégagent de la réflexion du groupe sur l'optimisation permanente du BFR sont les suivants :

- **Opportunité** : l'initiative d'optimisation s'inscrit dans un projet d'envergure, dont l'opportunité doit être clairement établie au préalable pour espérer bénéficier du soutien durable de la Direction Générale,
- **Changement** : ce type de projet est un projet de conduite du changement, qui renvoie à la modification des comportements des acteurs de l'entreprise et au développement d'une culture « cash », qui ne peut s'ancrer dans les pratiques que si ces acteurs comprennent leur intérêt collectif et individuel à le faire,
- **Processus BFR** : la démarche d'optimisation permanente souligne la nécessité de considérer le BFR comme un processus à part entière, à dôtter de caractéristiques propres à tout processus : un responsable, des objectifs à atteindre, un reporting à animer, des acteurs à fédérer et à faire travailler ensemble,
- **Mode projet** : c'est le constat fait par certains participants du groupe qui ont mené la démarche d'optimisation avec succès, mettre en place une démarche d'optimisation permanente, c'est ancrer le mode projet dans les pratiques au quotidien : pilotage d'objectifs, conduite de plan d'actions, animation d'une démarche, point d'avancement réguliers sont autant d'éléments caractéristiques du mode projet. Autant de points d'ancrage qui doivent le retour aux habitudes et au « business as usual ».

Fort de ce constat, et comme prolongement de ce groupe de travail, il restera à vérifier si l'optimisation permanente du BFR est une tendance constatée au niveau des entreprises, ou si elle reste, à ce stade, une démarche marginale portée par quelques « bons élèves » à la pointe de la réflexion. L'enquête « Optimisation permanente du BFR : enjeux et perspectives » apportera peut-être les premiers éléments de réponse à cette question.