

Groupe de BENCHMARKING

G18 - « OPTIMISATION PERMANENTE DU BFR : LES BONNES PRATIQUES »

Les marchés financiers, actionnaires et analystes, toujours attentifs au taux d'endettement, saluent régulièrement les comportements privilégiant la réduction des besoins de financement plutôt que le recours à l'emprunt. Cette réalité est d'autant plus marquée dans un contexte de croissance économique faible, où le pilotage du besoin en fonds de roulement (BFR) devient un enjeu prioritaire pour les entreprises.

Beaucoup d'organisations ont ainsi lancé des projets d'optimisation du BFR, en agissant sur plusieurs plans :

- Expliquer les enjeux et la mécanique d'optimisation aux multiples acteurs impliqués, et leur faire comprendre comment contribuer, à leur niveau, à cette optimisation,
- Responsabiliser ces acteurs sur l'atteinte d'objectifs concourant à l'optimisation du BFR,
- Mettre en place les bonnes pratiques d'optimisation du BFR, aussi bien en matière de gestion des postes Clients et Fournisseurs que pour les processus internes (dont les stocks),
- Faire évoluer le système d'information pour mesurer et agir efficacement sur les processus clés du BFR

Ces projets d'optimisation 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. D'un avis partagé, il apparaît que la difficulté relève moins de l'identification des leviers d'optimisation du BFR que de la mise en place d'une démarche continue d'optimisation.

Avec le recul nécessaire, un certain nombre de grands groupes ont souhaité à présent partager leur expérience en la matière dans le cadre d'un groupe de benchmarking. Ce groupe de travail, destiné à favoriser l'échange de pratiques des différentes organisations, s'intéresse plus particulièrement à l'optimisation permanente du BFR.

Sans présager du contenu précis du benchmarking qui sera décidé à l'occasion de la réunion de lancement, plusieurs thèmes ont d'ores et déjà été identifiés comme des pistes de travail à investiguer :

- ✓ Comment maintenir l'optimisation du BFR au cœur des préoccupations des opérationnels, fortement sollicités par ailleurs pour faire aboutir d'autres projets ? Et comment poursuivre l'initiative d'optimisation auprès des nouveaux arrivants ?
- ✓ Quelles mesures mettre en place pour optimiser la gestion des postes Clients, Fournisseurs et les processus internes, de manière pérenne ?
- ✓ Quel système de management mettre en place (indicateurs, système d'évaluation,...) pour assurer une optimisation permanente du BFR ?
- ✓ Comment améliorer et fiabiliser les prévisions du BFR pour pouvoir fixer des objectifs aux Directions contributrices ?
- ✓ Comment s'assurer que d'autres initiatives menées dans l'entreprise ne sont pas contradictoires avec l'optimisation du BFR ?

Fondé sur un échange concret de pratiques opérationnelles entre les participants soucieux de partager leur savoir-faire et expérience de mise en œuvre d'optimisation du BFR, ce groupe de travail est ouvert aux professionnels de l'entreprise en charge de cette problématique dans de grandes organisations (Directeur financier, Contrôleur de gestion, Credit manager, Trésorier).

Conduit par l'Institut du Benchmarking, le groupe sera animé par le représentant d'une grande entreprise, avec le soutien d'Henri Bouquin, professeur de Sciences de Gestion à l'université Paris-Dauphine, de Catherine Kuszla, maître de conférences à l'université Paris-Dauphine, ainsi que de Jean-Philippe Perbost, consultant.