

Parole d'expert

«Il faut sensibiliser les entreprises à la culture cash»

Interview de Frédéric Piolti, associé, June Partners

Les entreprises sont-elles promptes à mettre en œuvre des programmes d'amélioration du BFR ?

Après y avoir été sensibilisées sur la période 2009-2011, au moment où l'accès aux liquidités était difficile, on constate aujourd'hui de grandes disparités dans la volonté des entreprises d'optimiser leur besoin en fonds de roulement. Dans un contexte général de liquidités abondantes et historiquement peu chères, on distingue en effet deux catégories. Celles qui sont en sous-performance chronique, c'est-à-dire qui souffrent d'un business model inadapté, d'une rentabilité insuffisante ou encore du poids de leur dette, sont soucieuses de leur BFR. Elles ont de vrais enjeux cash et n'ont pas toujours accès au marché et aux taux hyper-favorisés.

Pour les autres, qui peuvent en bénéficier, elles n'hésitent pas à lever de la dette plutôt que de remettre à plat leurs organisations et tenter de libérer le cash «prisonnier» dans les processus. Rel publie annuellement une étude basée sur le bilan des 1 000 plus grosses sociétés européennes non financières et mesure le cash conversion cycle (CCC, mesure du temps nécessaire pour le cash investi dans les processus de l'entreprise pour redevenir «liquide»).

Sur l'échantillon, on constate qu'aucune amélioration n'a été réalisée entre 2015 et 2016. Seules 12 % des entreprises contrôlées ont réussi à améliorer leur BFR pendant trois années consécutives. La mise en œuvre d'une démarche constante et récurrente d'amélioration du cash n'est clairement pas encore une règle.



Comment sensibiliser les entreprises à la gestion du BFR ?

Lever de la dette, même peu chère, ne doit pas être le seul levier d'amélioration du niveau de liquidité. Les taux historiquement bas finiront par remonter et il semble important de profiter de ce contexte favorable pour mener à bien les optimisations nécessaires et tenter ainsi de libérer les montants significatifs de cash «prisonnier» dans les processus BFR. Des évolutions réglementaires ou «marché» militent aussi pour faire sans attendre ces remises à plat. La nécessité, à partir du 1^{er} janvier 2017, dans le cadre des appels d'offres et des marchés publics, pour les entreprises de basculer sur un système baptisé Chorus et de fournir exclusivement des factures électroniques d'ici à trois ans peut être citée en exemple. Nous entrons par ailleurs dans une ère de digitalisation et d'automatisation des processus ou encore d'utilisation des big data qui va inévitablement modifier en profondeur certains processus (gestion du risque clients, approche beaucoup plus fine des prévisions de ventes et donc de la gestion de

stocks). Seules les entreprises ayant travaillé en amont leurs processus seront en capacité de tirer un profit maximum de cette vague.

Quels sont les facteurs clés de succès d'un projet BFR ?

La mise en œuvre d'un programme d'amélioration du BFR est un projet d'entreprise et doit donc avoir pour principal sponsor le CEO et plus globalement le top management. L'ensemble des fonctions clés doit être embarqué dans la démarche. L'enjeu majeur de la plupart des projets BFR, au-delà de la définition et de la mise en œuvre de processus robustes et efficaces, est la modification de la cash culture des opérationnels. A ce titre, il est important de constituer une équipe projet intégrant des opérationnels aux horizons et aspirations diverses (commerciaux, assistantes administratives, opérationnels «business», financiers) afin de donner du corps et une crédibilité immédiate aux décisions et orientations retenues. La mise en œuvre d'une solution pragmatique est un élément clé de la réussite et de la pérennité d'une démarche d'optimisation du BFR. Enfin les réflexions sur l'ensemble du triptyque BFR sont aussi indispensables. Prioritairement portés sur les clients et les fournisseurs, qui permettent un retour sur investissement sous trois mois, les projets BFR évitent souvent les stocks, qui nécessitent une réflexion plus complexe englobant à la fois les achats, la logistique et les stocks qui se déroule de fait plutôt sur 12 à 18 mois. Les gains potentiels sont pourtant significatifs et souvent synonymes d'efficacité opérationnelle bien au-delà des sujets cash. ■