



Nos experts ont la parole

## **Echanges**

Février 2009

Jean-François Praud, Senior Manager, KPMG

Cyril Schlup, Director, KPMG

Avec l'aimable autorisation de la revue Echanges :

[www.revue-echanges.org](http://www.revue-echanges.org)

The logo for 'Échanges', featuring the word 'Échanges' in a white, sans-serif font, set against a dark blue rectangular background.



par  
**Jean-François PRAUD**  
Senior Manager, KPMG Advisory Services

**Cyril SCHLUP**  
Director, KPMG Advisory Services

# Dossier

## Réduction des coûts

LANCER UN PROGRAMME D'OPTIMISATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR) FACILITE AUSSI LA RÉDUCTION DES COÛTS TOUT EN AMÉLIORANT L'EFFICIENCE. COMMENT RÉUSSIR LA MISE EN PLACE DE CELUI-CI ET EN TIRER PARTI ?

# Coordonner réduction des coûts et amélioration du BFR



**archives**  
[www.revue-echanges.org](http://www.revue-echanges.org)

➔ *Les bonnes pratiques de gestion du BFR Où en sont les entreprises ?* par Frédéric Lumeau, Échanges n°249, décembre 2007

➔ *Optimisation du BFR Quelles pistes de création de valeur grâce aux achats ?* par Eric Salviac, Échanges n°244, juin 2007

➔ *Un exemple du contrôle de gestion dans le pilotage du progrès, la gestion du BFR chez Saint-Gobain,* par Arnaud Moisset, Échanges n°239, janvier 2007

LES ENTREPRISES ÉVOLUENT depuis l'été dernier dans un contexte où la raréfaction des crédits, voire la réduction des lignes de trésorerie, ont placé la performance opérationnelle au cœur des préoccupations de l'organisation. Se tourner vers le cash déjà disponible dans l'entreprise en réduisant son besoin en fonds de roulement (BFR) est une piste encore peu exploitée par les directions financières. Dans le même temps, la pression sur les coûts augmente afin de maintenir un niveau de marge et une tarification compétitive sur le marché. On observe que les entreprises lancent des initiatives de réduction des coûts ou des programmes d'amélioration du BFR, mais rarement les deux de façon coordonnée. En effet, les dirigeants estiment souvent devoir choisir une seule de ces deux approches. Pourtant, elles se complètent à plusieurs niveaux. Et si ce n'est pas le cas, des outils peuvent aider le management à arbitrer entre l'une et l'autre.

### LES LIMITES D'UNE STRATÉGIE DE RÉDUCTION DES COÛTS

La recherche d'économies se fait généralement au détriment des fonctions supports, à travers la réduction des effectifs ou l'externalisation d'activités. Ces programmes, souvent pénibles socialement, entraînent la plupart du temps une résistance des salariés et un risque de démotivation. Ils entachent l'image de l'entreprise, d'autant plus si sa communication s'oriente vers des aspects du développement responsable et durable. Par ailleurs, les bénéfices escomptés d'une telle stratégie de réduction des coûts ne

sont pas toujours au rendez-vous pour plusieurs raisons. Premièrement, les estimations de gains sont réalisées en sous-estimant la part des coûts indirects : frais de structure partagée, de coordination et de communication, efforts liés au changement... Ces coûts sont souvent difficiles à évaluer. Ensuite, au niveau opérationnel, la mise en œuvre de programmes de réduction des coûts n'est pas toujours efficace. Elle nécessite en effet une collaboration entre les différents acteurs, la fixation d'objectifs, le suivi de l'avancement du programme et le soutien du management. Enfin, la notion de service client peut pâtir si l'accent est uniquement mis sur la réduction en valeur absolue des coûts et si l'organisation ne prend pas suffisamment en compte l'efficacité.

### RÉDUIRE LES COÛTS EN OPTIMISANT LE BFR

À l'aide d'un programme d'optimisation du BFR opérationnel, l'entreprise aborde les aspects liés au cash à travers trois cycles : le cycle « clients », le cycle « fournisseurs » et le cycle des « stocks ». Ainsi, le principal avantage de ce type de programme est de traiter simultanément les différents leviers de réduction des coûts. De plus, c'est une manière moins brutale de focaliser les acteurs sur cet objectif. Les premiers effets d'un programme d'optimisation du BFR se retrouvent dans l'« allègement » du bilan de l'entreprise, mais aussi dans son compte de résultat. En se concentrant sur la chaîne logistique, les gains se font ressentir à l'achat, sur la réduction des dépenses d'équipement (Capex), et grâce à une

meilleure gestion du risque client qui aboutira à une baisse des pertes et profits liés.

**Le cycle des « stocks ».** Optimiser des stocks, c'est notamment assurer le taux de disponibilité nécessaire et respecter le niveau de service client désiré. Cela passe par une bonne segmentation des références et la mise en place de paramètres de gestion au niveau de chacune d'elles. La qualité des prévisions, la fiabilité des fournisseurs et la pertinence de la gestion de la gamme des produits sont décisifs pour répondre au mieux à la demande réelle. Ainsi, solliciter les équipes marketing, de R&D et de la *supply chain* est crucial. Les retombées ne se limitent pas au cash, mais elles influencent significativement les coûts. C'est le cas, par exemple, pour les impacts directs sur les coûts liés à la gestion, les frais de manipulation, d'entreposage, d'obsolescence et de destruction de produits. À cela s'ajoute la réduction des coûts liée à une meilleure gestion de la gamme de produits. En allant plus loin en termes d'optimisation de la *supply chain*, des opportunités très importantes peuvent être dégagées par la rationalisation des sites.

**Le cycle « fournisseurs ».** Concernant le cycle des achats, la massification des flux et la meilleure prise en compte de la demande permettent de réduire les coûts. L'évaluation du besoin, sa qualification, le processus de sélection des fournisseurs et la rationalisation de la base fournisseurs autorisent des gains substantiels. Les termes et conditions de paiement négociés doivent être arbitrés entre l'impact sur le cash et celui sur les prix. Par ailleurs, les actions visant à améliorer le processus de traitement des appels d'offres, des commandes ou factures peuvent se traiter à l'aide d'une plate-forme d'*e-procurement*. Celle-ci permet une dématérialisation des transactions, une automatisation du processus de réception, de validation et d'évaluation des marchandises ou

services reçus. Cette approche permet à la fois d'abaisser le coût de transaction et de se concentrer sur des actions génératrices de valeur. Sur le long terme, l'entreprise gagnera à établir des partenariats avec ses fournisseurs stratégiques et à favoriser des programmes de développement communs. Son intérêt est de s'ouvrir en amont et en aval de sa chaîne de valeur. La mutualisation de certains coûts avec des partenaires stratégiques permettra de développer cette relation « gagnant-gagnant ».

**Le cycle « clients ».** Dans le cadre de l'amélioration du cycle « clients », il faut prendre en compte

la qualité de service. Une relance efficace des créances en retard aura pour effet de remonter plus rapidement les litiges commerciaux existants. En effet, un moyen de pression classique des clients en cas d'insatisfaction est de retenir leur paiement. En identifiant et résolvant ces litiges de manière proactive, le risque d'impayés des créances diminue. Le client appréciera la prise en compte de sa problématique et aura alors des motifs de satisfaction permettant un paiement plus rapide.

### **LA MISE EN PLACE DU PROGRAMME, LA CLÉ DU SUCCÈS**

Les programmes d'optimisation du BFR sont fédérateurs et favorisent les échanges entre les différents départements. Pour l'ensemble de ces initiatives, le fait de travailler en mode transversal encourage les équipes à s'associer à cette démarche. Pour chacun des cycles précités, la réussite passe par une vue globale de l'entreprise et de ses processus, une implication des différents départements concernés et un partenariat entre le siège et les entités opérationnelles. Outre la structure du projet, les indicateurs, la méthodologie et les techniques associés au cash et à la réduction des coûts, ce type de programme doit être accompagné d'une gestion de la conduite de changement. La communication, l'accompagnement et la formation sont nécessairement des éléments clés.

Un arbitrage au niveau du comité de direction, définissant la priorité et le dosage à opérer entre coût, cash et service doit être effectué en fonction de la stratégie et du contexte de chaque entreprise.

La réponse ne sera pas la même suivant, entre autres, la situation des actionnaires (fonds privé, institutionnel, public, structure familiale...), le niveau d'endettement de l'entreprise, l'accès à des lignes de crédit pour financer le développe-

ment et assurer la trésorerie au quotidien. Il est certain que le montant des frais financiers sera déterminant pour privilégier l'une ou l'autre option. Le contexte de l'entreprise évoluant rapidement, ses choix pourront varier sensiblement dans le temps.

Ainsi, l'amélioration du cash ne se fait pas au détriment de la maîtrise et de la réduction des coûts, bien au contraire. L'organisation doit appréhender son programme avec des processus étendus aux coûts complets et avec une vraie ambition d'efficacité globale de ses fonctions supports qui peuvent, elles aussi, être génératrices de valeur. ■

## **EFFECTUER UN ARBITRAGE SUR LE DOSAGE À OPÉRER ENTRE COÛT, CASH ET SERVICE**