

Réduire son BFR, une nouvelle étape dans l'implication de la trésorerie, dans le *core business* de l'entreprise

Par Hervé Lorieul, Consultant Associé Syrtals Si (Payment, Cash & Clearing Consulting)

Dans sa quête de performance financière, libérer du cash devient un axe stratégique pour de nombreuses entreprises. Ainsi, après avoir optimisé la gestion de trésorerie au jour le jour, les directions financement et trésorerie s'attaquent à la réduction du célèbre besoin en fonds de roulement.

Une enquête de la DFCG (Association des Directeurs Financiers et contrôleurs de gestion) réalisée en mai 2003, estime à 81 % le nombre d'entreprises ayant l'intention de lancer un projet dans le domaine du BFR d'ici 2005.

Avec le BFR, le trésorier remonte en amont du règlement avec l'objectif d'optimiser les processus transverses à la trésorerie, afin d'accélérer le cycle de *cash in* et de maîtriser le cycle de *cash out*. Ce nouveau challenge constitue une étape majeure dans l'implication de la trésorerie, dans le *core business* de l'entreprise.

Compte tenu du sujet, il semble pertinent de favoriser une approche par les flux porteurs d'événements de cash, et ceci, à travers les différents processus de la chaîne de valeur. En dehors de la gestion des stocks, la stratégie de réduction du BFR sera centrée sur deux axes : le *cash to order* et le *purchase to pay*.

Sous la dénomination *cash to order* sont regroupés tous les moyens qui doivent contribuer à la réduction

des délais de paiements des clients. Si dans ce domaine, la sécurisation et l'optimisation du recouvrement du poste client restent des axes d'amélioration importants, la qualité des processus facturation et de paiement ne sont pas à négliger. Ainsi, l'entreprise fournisseur a tout intérêt à mettre en œuvre les moyens permettant à son partenaire de traiter sa facture dans les meilleurs délais. La facturation



électronique doit contribuer à cet objectif en accélérant le traitement de la facture chez les deux partenaires, et en permettant au fournisseur d'avoir une parfaite visibilité sur le statut de ses factures. De même, l'amélioration du taux de réconciliation automatique entre les factures et les paiements doit être recherchée. En tant qu'intermédiaire entre le fournisseur et l'acheteur en charge du règlement, la banque a un rôle d'intégration primordial à jouer dans le domaine.

La France offre un exemple très intéressant avec le VCOM, où,

pour atteindre le bouclage des flux, il reste à proposer aux fournisseurs une solution leur permettant de recevoir et de rapprocher automatiquement des avis de paiement clients.

Concernant la partie *purchase to pay* et dans la continuité de la stratégie des directions achats, l'entreprise cherchera à rationaliser et formaliser ses relations financières avec ses fournisseurs, dont les conditions de paiement. Dans sa démarche de rationalisation, l'entreprise aura tout intérêt à privilégier une approche par typologie de partenaires et d'achats. A titre d'exemple de solutions, on peut citer la mise en œuvre d'un système netting pour les règlements intragroupe et l'utilisation d'une solution de carte achat pour les paiements d'achat de biens et de services de petits montants.

En conclusion et au-delà des solutions, la clé du succès passe par la capacité de la direction financement et trésorerie à avoir, une approche globale (processus, flux, entités,...) et à responsabiliser les entités opérationnelles en charge des flux clients et fournisseurs. C'est donc en tant que véritable chef de projet impliqué dans les processus de l'entreprise que la direction financement et trésorerie pourra mener à bien son objectif de réduction du besoin en fonds de roulement. ●