

ADD N°03

REVUE DÉDIÉE À L'EXCELLENCE DES OPÉRATIONS

ACHATS

PRODUCTION & MAINTENANCE

OPÉRATIONS LOGISTIQUES

SUPPLY CHAIN

GESTION DE LA RELATION CLIENT

R&D ET INNOVATION

COMMENT OPTIMISER LE CASH ?



ARGON
CONSULTING

LES LEVIERS D'OPTIMISATION DU CASH FLOW

La dernière crise financière a intensifié la nécessité de mieux piloter le besoin en liquidités et forcé l'ensemble des entreprises, quelle que soit leur taille, à mobiliser leurs ressources sur des projets d'optimisation du cash flow.

Si l'optimisation des postes clients-fournisseurs est le levier le plus évident, selon notre enquête réalisée par BVA auprès de dirigeants d'entreprises sur ce thème, d'autres leviers, moins financiers et plus opérationnels, apparaissent tout aussi porteurs d'enjeux.

Nous avons donc mis l'accent dans ce numéro de ADD sur les 2 initiatives qui nous paraissent les plus complexes à mettre en œuvre :

- 1• l'optimisation des stocks,
- 2• la gestion des dépenses d'investissement (CAPEX).

Dans cette course aux liquidités, la réduction des dépenses liées aux investissements (CAPEX) peut s'avérer payante. Adapter ses investissements au plus juste, après une révision complète du processus, ne met pas en risque le potentiel de développement de l'entreprise tout en dégagant du cash. Mais la démarche doit être structurée.

La réduction des stocks et l'optimisation des encours sont également un levier majeur pour diminuer les besoins en cash. Il faut combattre l'idée que l'augmentation des stocks est inéluctable face à la complexification du marché, l'amélioration du service aux clients. Une méthodologie analytique couplée à une implication synchronisée de tous les maillons de l'entreprise sont les facteurs clés de succès pour identifier et mettre en œuvre rapidement les leviers pertinents et les enjeux associés.

Comme dans chaque numéro de ADD, nous avons combiné bonnes pratiques et retours d'expérience. Vous trouverez donc dans ce numéro des exemples concrets issus de notre collaboration avec les sociétés Pierre Fabre et AT Cross ainsi qu'une interview de Guillaume Darbon, partner chez le fonds d'investissement Advent International.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.

Yvan Salamon
Président,
Argon Consulting



P 4-5

ENQUETE

COMMENT **AMÉLIORER**
LE CASH FLOW ?

P 6-9

INTERVIEW

PIERRE FABRE : LA TRANSFORMATION
PAR L'OPTIMISATION DES OPÉRATIONS

P 10-19

ARTICLE DE FOND

L'OPTIMISATION DU BFR : **UN ENJEU-CLÉ**
POUR LES ENTREPRISES

P 20-23

BUSINESS CASE

AT CROSS : COMMENT GÉNÉRER DU
CASH ET RETROUVER DE L'AGILITÉ
EN OPTIMISANT SON **BESOIN EN FONDS**
DE ROULEMENT?

P 24-29

ARTICLE DE FOND

DIMINUER LES CAPEX : **OPPORTUNITÉ**
À COURT TERME OU RISQUE À MOYEN
TERME?

P 30-33

INTERVIEW

ADVENT INTERNATIONAL : COMMENT
OPTIMISER SON CASH, **AFIN QU'IL SOIT**
UNE SOURCE DE VALEUR?

P 34-35

LISTE DES CONTRIBUTEURS

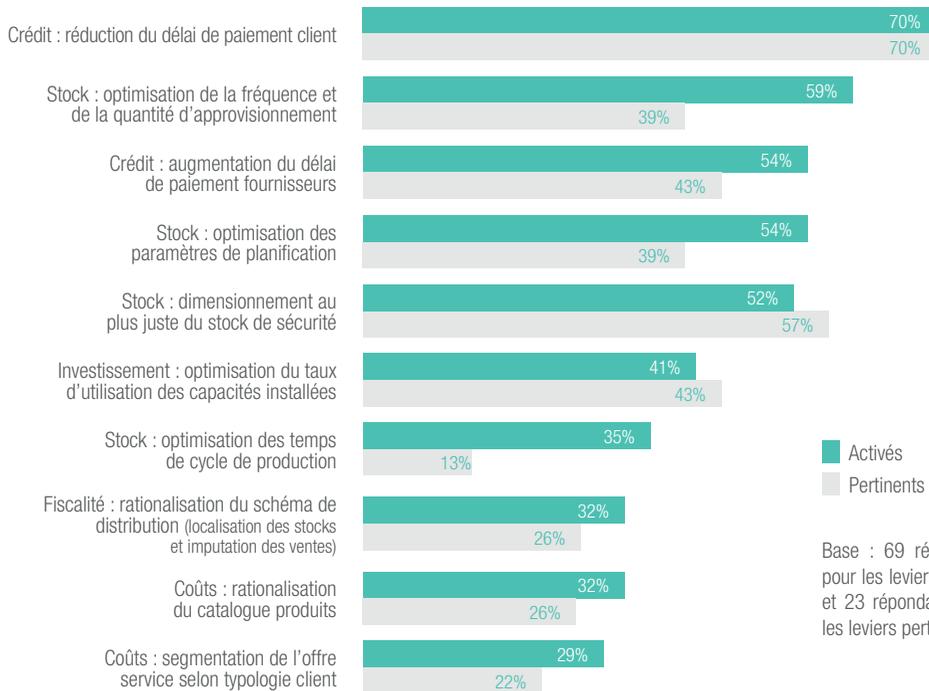
COMMENT AMÉLIORER LE CASH FLOW?

Dans un contexte économique tendu, 66% des entreprises déclarent mener des plans d'amélioration du cash flow de façon récurrente (au moins une fois par an) et ce, quelle que soit leur situation et leur taille.

Leviers

Au-delà des leviers classiques d'optimisation financière du BFR (crédit clients et fournisseurs), 6 leviers activés sur 10 ont trait à la supply chain, tels que l'optimisation des paramètres d'approvisionnement (59%) et de planification (54%) ainsi que la maîtrise du dimensionnement des stocks de sécurité (54%).

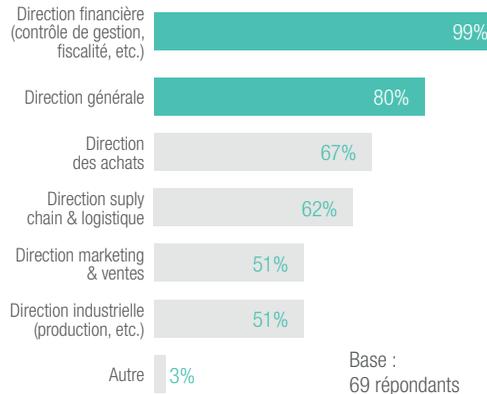
Quels sont les principaux leviers d'un plan d'amélioration du cash flow ?



Gouvernance

Compte tenu des enjeux économiques, dans les plans d'amélioration du cash flow, les fonctions impliquées sont principalement portées par la direction financière (99%) et la direction générale (80%). Mais on voit de plus en plus les directions opérationnelles se joindre à l'exercice. L'approche étant transverse à l'entreprise, toutes les fonctions peuvent être néanmoins concernées : souvent dans une moindre mesure les achats, le marketing, l'industriel, la logistique...

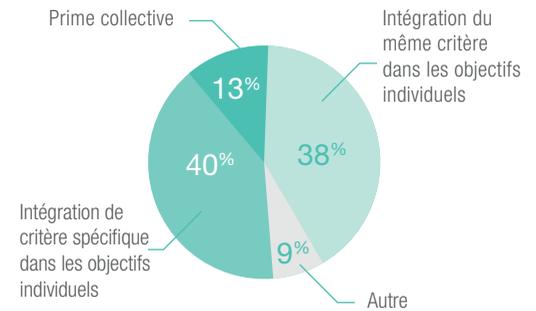
Quelles sont les fonctions impliquées dans la gestion de plans d'amélioration du cash flow ?



Le pilotage des plans est le plus souvent opéré de façon coordonnée par une équipe dédiée (68% des cas), par rapport à une gestion autonome de chaque service (33% des cas).

Parmi les entreprises ayant opté pour un pilotage en mode transverse, l'objectif d'amélioration est commun à tous les acteurs dans 51% des cas (prime collective ou critère identique dans l'évaluation individuelle). Mais dans 40% des situations, chaque acteur est évalué sur des critères spécifiques qui déclinent plus précisément l'objectif global.

Comment les objectifs du plan d'amélioration sont-ils déclinés en incentives ?



Base : 47 répondants ayant opté pour le pilotage en mode transverse

Enseignements

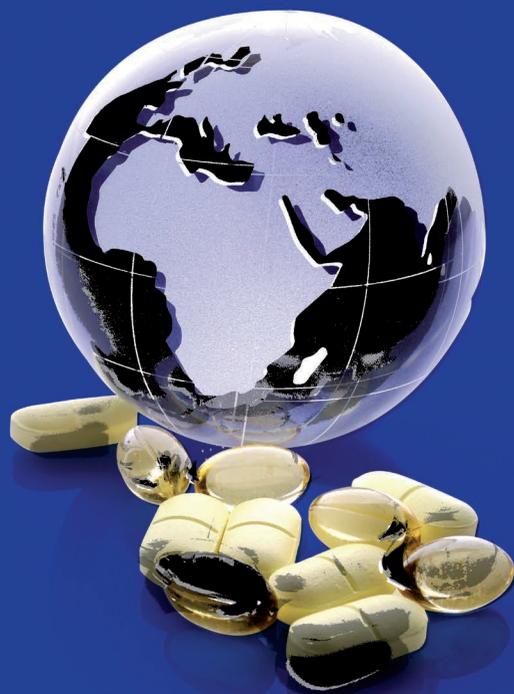
L'amélioration du cash flow est avant tout un sujet opérationnel qui mobilise de nombreux leviers autour de la supply chain.

Ces projets sont donc forcément transverses à l'entreprise et nécessitent un fort alignement du top management sur une même ambition.

Comme tout projet de transformation, ces initiatives requièrent une gouvernance particulière. En premier ressortent :

- la constitution d'une équipe dédiée
- l'association du plus grand nombre de personnes le plus tôt possible dans le projet
- la priorisation des sujets pour se focaliser sur les efforts qui paient
- des indicateurs clairs de suivi des gains

Malgré ces bonnes pratiques, la principale difficulté reste le manque d'expertise et de méthode au sein de l'entreprise pour maîtriser ces programmes.



PIERRE FABRE : LA TRANSFORMATION PAR L'OPTIMISATION DES OPÉRATIONS

En 2010, le groupe Pierre Fabre se lance dans un plan de transformation globale, motivé par des taux de service en baisse. Initiée par la direction générale, la démarche mobilise toutes les équipes et engage une mutation culturelle sans précédent.

Éric Doucet, directeur des opérations de la branche dermo-cosmétique, dévoile pour nous les clés du projet.

Les Laboratoires Pierre Fabre en bref

Fondé en 1962 par Pierre Fabre, pharmacien dans le Tarn, le groupe emploie aujourd'hui 10 000 collaborateurs dans le monde. En 2013, son chiffre d'affaires dépasse les 2 milliards d'euros, dont 56 % réalisés à l'international. Le groupe est composé de 2 branches :

- le pôle pharmaceutique, qui regroupe les activités médicament et santé familiale (910 millions d'euros de chiffre d'affaires),
- le pôle dermo-cosmétique (1,1 milliards d'euros), qui comprend 10 marques, dont Eau Thermale Avène, Klorane, Ducray et Pierre Fabre Dermatologie.



Éric Doucet

Directeur des opérations
Pierre Fabre Dermo-Cosmétique

Quels sont le contexte et les enjeux du plan d'optimisation entrepris en 2010 ?

Le développement international est une priorité majeure pour le groupe. Nous connaissons une forte croissance, notamment en Asie, en Afrique-Moyen-Orient et en Europe de l'Est. Cette croissance continue et rapide a rendu de plus en plus difficile l'anticipation de nos ventes. A partir de 2008, nous avons connu des à-coups très forts et nous sommes donc retrouvés avec un décalage entre nos besoins commerciaux et nos capacités industrielles. Résultat : nos taux de services ont sensiblement chuté.

C'est donc la nécessité d'assurer la mise à disposition de nos produits qui a motivé le plan d'optimisation, afin de pouvoir accompagner la croissance de nos territoires. L'idée, c'était de réaligner l'industrie et le business : voir plus, à la fois plus loin et plus tôt !

Quels ont été les principaux axes de ce plan ?

Nous avons travaillé autour de 2 axes. En amont, nous avons mobilisé les équipes marketing et commerciales pour qu'elles définissent précisément les besoins du marché. Quelles gammes de produits développer, dans quels pays les commercialiser, quels volumes... Dans un environnement concurrentiel, la vision des opérationnels reste indispensable ! En parallèle, nous avons cherché à anticiper la capacité industrielle et améliorer la flexibilité de la production, afin de pouvoir l'adapter à l'évolution des besoins.

Le plan d'optimisation a donc servi un objectif double :

- redorer nos niveaux de service, en livrant nos commandes complètes à date (on time, in full),
- et améliorer la couverture de nos stocks, avec un moindre niveau d'encours et une meilleure rotation, ce qui a permis de minimiser les coûts de distribution (moins de manquants) ainsi que les coûts de revient industriels.

« La transformation des activités est devenue un enjeu prioritaire pour la direction générale. »

Quels ont été les défis à relever dans la mise en œuvre de ce programme ?

Paradoxalement, nos difficultés sur les niveaux de service ont constitué une chance : la transformation des activités est devenue un enjeu prioritaire pour la direction générale. Une exigence « descendante » décisive, puisqu'elle a permis d'aligner toutes les équipes, dont les attentes sont souvent hétérogènes : comité de direction, directions opérationnelle, industrielle et financière, équipes marketing et commerciales... Un premier

challenge que nous n'avions pas su relever lors du plan précédent, mené de 2004 à 2008, qui s'était cantonné à un groupe trop fermé d'experts.

Les moyens humains sont un autre facteur clé de réussite. Depuis le lancement de ce nouveau programme en 2010 et une 1^{re} phase de cadrage de 6 mois, pas moins de 7 à 8 temps pleins ont été mobilisés en moyenne, sans compter les expertises métiers sollicitées de toute part.

Enfin, il nous a fallu définir des indicateurs de pilotage globaux, et non par domaine d'activité, pour nous permettre de travailler ensemble et donner au projet toute son envergure. Car un programme de cette ampleur n'atteindra jamais de résultats maximaux à travers la seule optimisation de chacun des secteurs.

Aujourd'hui le projet porte ses fruits, puisque nous sommes parvenus à améliorer à la fois nos taux de service et nos niveaux de stocks.

Avec du recul, quels enseignements tirez-vous de ce projet ?

Pour développer une réelle culture internationale, il faut d'abord réussir à fédérer toutes les parties prenantes au siège et dans les filiales autour d'un même langage, d'objectifs partagés et de critères de succès alignés.

Ensuite, il s'agit à la fois de mettre en place des pratiques communes homogènes (mais pas forcément standard), sélectionnées à partir d'un benchmark interne mais aussi externe, et d'être à l'écoute des filiales car chaque marché est particulier.

Il faut également veiller à la compréhension

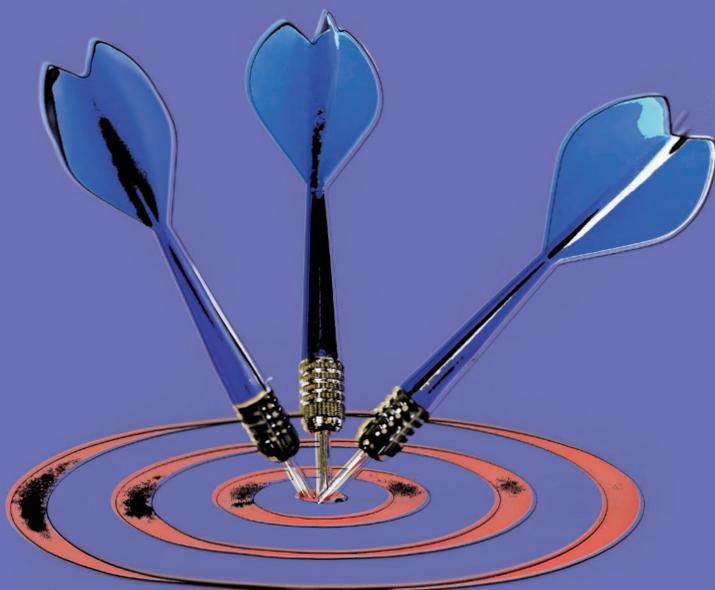
des indicateurs globaux par tous les acteurs concernés. Ceci s'est notamment traduit par la nécessaire sensibilisation des équipes commerciales aux enjeux financiers de la gestion des stocks, qui leur étaient largement étrangers. En effet, nous souhaitons passer d'une culture de P&L (Profit & Loss) et de coûts de revient industriels, à une logique de coûts complets et de gestion du cash, dont découlent de nouveaux indicateurs et une nouvelle méthode de pilotage de l'activité.

Enfin, l'expérience et la méthodologie d'Argon nous ont beaucoup aidés dans l'analyse de la structure et de l'origine de nos stocks, ce qui nous a permis d'engager rapidement des plans d'action spécifiques dans chaque domaine d'activité (industrie, supply chain, filiale...).

Un conseil à donner à ceux qui se lancent dans une telle transformation ?

Il ne faut surtout pas sous-estimer l'enjeu et se lancer dans un projet uniquement d'experts, mais au contraire adopter une approche globale, mobilisatrice et fédératrice. C'est pour cela que l'implication de la direction générale est indispensable.

Le change management est l'autre facteur clé de succès : pour embarquer toutes les équipes, il est impératif d'identifier les points de blocage et de comprendre la culture dans laquelle s'inscrit le projet, très forte chez Pierre Fabre.



L'OPTIMISATION DU BFR : UN ENJEU-CLÉ POUR LES ENTREPRISES

*Fabrice Bonneau, Directeur Associé, Argon Consulting
Fabrice Corbière, Directeur Associé, Argon Consulting
Thierry Lucas, Directeur Associé, Argon Consulting*

De manière générale, le constat est que les entreprises sont performantes sur les dimensions financières de la gestion du BFR (postes clients/fournisseurs). La réduction des stocks et des encours physiques reste encore un enjeu de performance économique majeur pour nombre d'entre elles. Quels sont les leviers à privilégier pour optimiser son BFR ? Quelle méthodologie mettre en œuvre pour relever ce défi ?

Stocks élevés: choix stratégique ou contrainte opérationnelle ?

Au-delà de son impact sur le besoin en fonds de roulement (BFR) et sur la trésorerie, un niveau de stock élevé induit de multiples coûts, tels que ceux de destruction pour obsolescence (configuration du produit dépassée, délai de vie restant insuffisant...), des coûts physiques de détention des stocks (entreposage, sécurité, inventaires...). Paradoxalement, un stock excessif, est par ailleurs, souvent synonyme de service client défaillant : les produits stockés sont inadaptés, n'ont pas la bonne configuration, ne se trouvent pas au bon endroit, etc.

Or, les évolutions sectorielles tendent naturellement à accentuer ce phénomène, du fait des exigences croissantes des clients en matière de service, de la profusion de l'offre, des spécificités croissantes des marchés (donc des produits) et de la volatilité de la demande. Et cela, alors même que, depuis la crise financière, l'exigence des actionnaires en termes de cash croît sensiblement...

Pour simplifier, la gestion des stocks est à la croisée d'une politique souhaitée (politique de service, orientations stratégiques, recherche massive de réduction de coûts) et de contraintes ou dysfonctionnements subis (temps de cycles longs, processus de pilotage de la supply chain peu performants, faible fiabilité des fournisseurs ou des industriels, erreurs de prévisions, etc.).

L'implication de toute l'entreprise

Il existe de nombreux leviers de réduction des stocks. En fonction du secteur d'activité et des enjeux associés, ils peuvent se trouver plutôt en amont de la chaîne de valeur (fournisseurs, sites de production), en aval (stocks centraux et locaux de distribution) ou sur l'ensemble de la chaîne. Le tout 1^{er} chantier est naturellement d'identifier et de prioriser ces leviers. Ensuite seulement, il s'agit de mobiliser l'entreprise vers la réalisation des objectifs de réduction des stocks, de manière rapide et pérenne. Un tout autre challenge ! Notamment car, au-delà de quick-wins localisés qui représentent souvent 10 à 20 % de l'enjeu total de réduction des stocks, un travail de fond doit être engagé pour optimiser les processus métier et les systèmes d'information. Ce qui implique en général nombre de directions dans l'entreprise : supply chain, industrie, achats, commerce, voire développement produit et marketing dans certains cas. C'est l'une des raisons pour lesquelles ces programmes majeurs sont souvent portés et suivis de près par les directions générales. D'autant qu'ils impliquent aussi de multiples interactions avec tout l'écosystème de l'entreprise : clients, fournisseurs et partenaires.

Approche normative

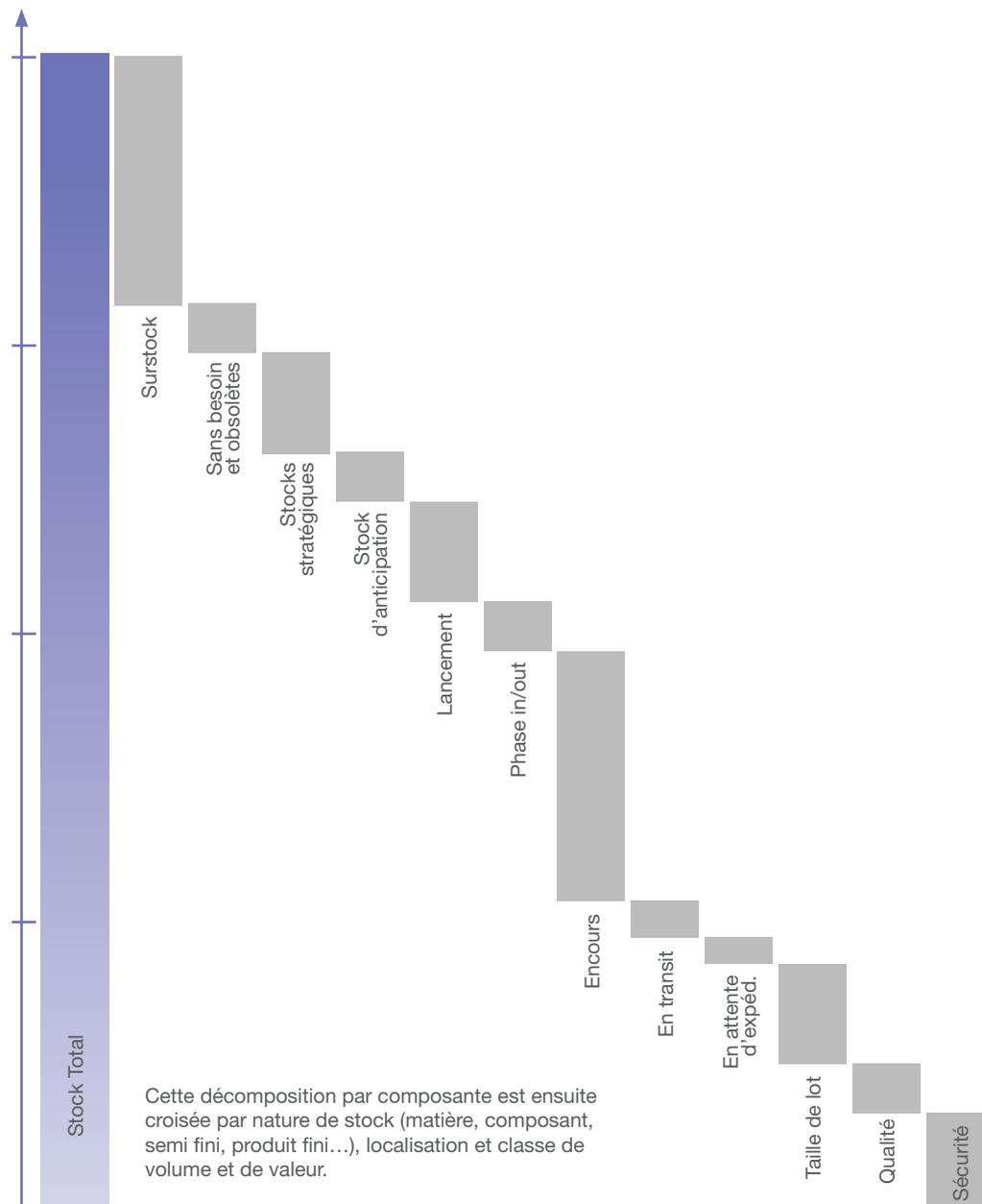
L'approche « normative » se révèle très efficace pour identifier et prioriser les enjeux. Partant du principe que le stock est un mal nécessaire, cette démarche modélise le stock tel qu'il devrait être (en quantité, en valeur et par localisation – usines, centres de distribution, filiales), au vu du contexte tant commercial qu'industriel de l'entreprise. Elle

repose sur la distinction de différents types de stocks :

- stocks de **sécurité**, pour assurer les ventes malgré des prévisions erronées des fournisseurs ou des ateliers de production défaillants,
- stocks induits par des **campagnes de production** ou d'approvisionnement (flexibilité limitée des usines ou des fournisseurs),
- stocks d'**anticipation** pour diverses raisons (faible flexibilité de l'amont et saisonnalité des ventes en aval, stock de spéculation, stock stratégique),
- stocks induits par la **logistique** amont ou aval (produits en transit liés aux délais de transport et administratifs, stock de roulement dû aux fréquences de transport),
- **encours de production** directement liés aux cycles industriels constatés.

L'intérêt de cette approche? Elle démontre, contrairement à une idée reçue, que la gestion des stocks se modélise de manière mathématique sur la base de l'analyse des données historiques de l'entreprise et d'une compréhension fine de ses contraintes. De fait, l'approche normative permet d'avoir une vision crédible du stock objectif et d'identifier les 1^{res} actions de court terme, en se focalisant sur les zones d'écart les plus significatives entre le stock théorique et le stock observé. À titre d'exemple, l'actualisation des stocks de sécurité des produits finis dans le réseau est une action rapide souvent porteuse d'enjeux.

Analyse du stock par une approche normative



Les différents leviers

L'approche normative contribue aussi à identifier et valoriser les leviers de réduction des stocks à moyen terme, en agissant sur les principaux inducteurs de stocks et d'encours physiques. On peut ainsi distinguer 5 types de leviers d'optimisation des stocks, détaillés ci-dessous avec les actions qu'ils impliquent.

1 – Performance et réactivité des fournisseurs

- Prise en compte du stock généré par les conditions logistiques dans la négociation avec les fournisseurs, dans une logique de coût complet d'acquisition
- Pilotage de la performance des fournisseurs (On Time In Full)
- Réduction des cycles fournisseurs (par exemple en couvrant financièrement le fournisseur sur les 1^{res} étapes de son processus de fabrication, et en confirmant les commandes sur les dernières étapes)
- Mise en place de contrats de flexibilité avec certains fournisseurs
- Passage de certains fournisseurs en stock de consignment

2 – Performance et flexibilité de la production

- Augmentation de la flexibilité, sans dégrader le rendement des équipements: actions « SMED » visant à réduire le temps de changement des équipements
- Optimisation de la taille des campagnes de production
- Mise en œuvre de stocks de découplage aux stades de production de faible différenciation produit et de moindre coût de revient, pour masquer une partie du cycle, tout en mutualisant les incertitudes de la demande.

3 – Performance et réactivité de la logistique

- Fiabilisation de la chaîne logistique
- Choix des modes de transport (air, mer, route) dans une logique d'équilibre coût logistique / stock immobilisé
- Modification du réseau et des flux logistiques: régionalisation des stocks par plaques, mise en place de cross-docking

- Ajustement de la politique de stock (central, régional, local) en cohérence avec le niveau de rotation des produits et les délais client

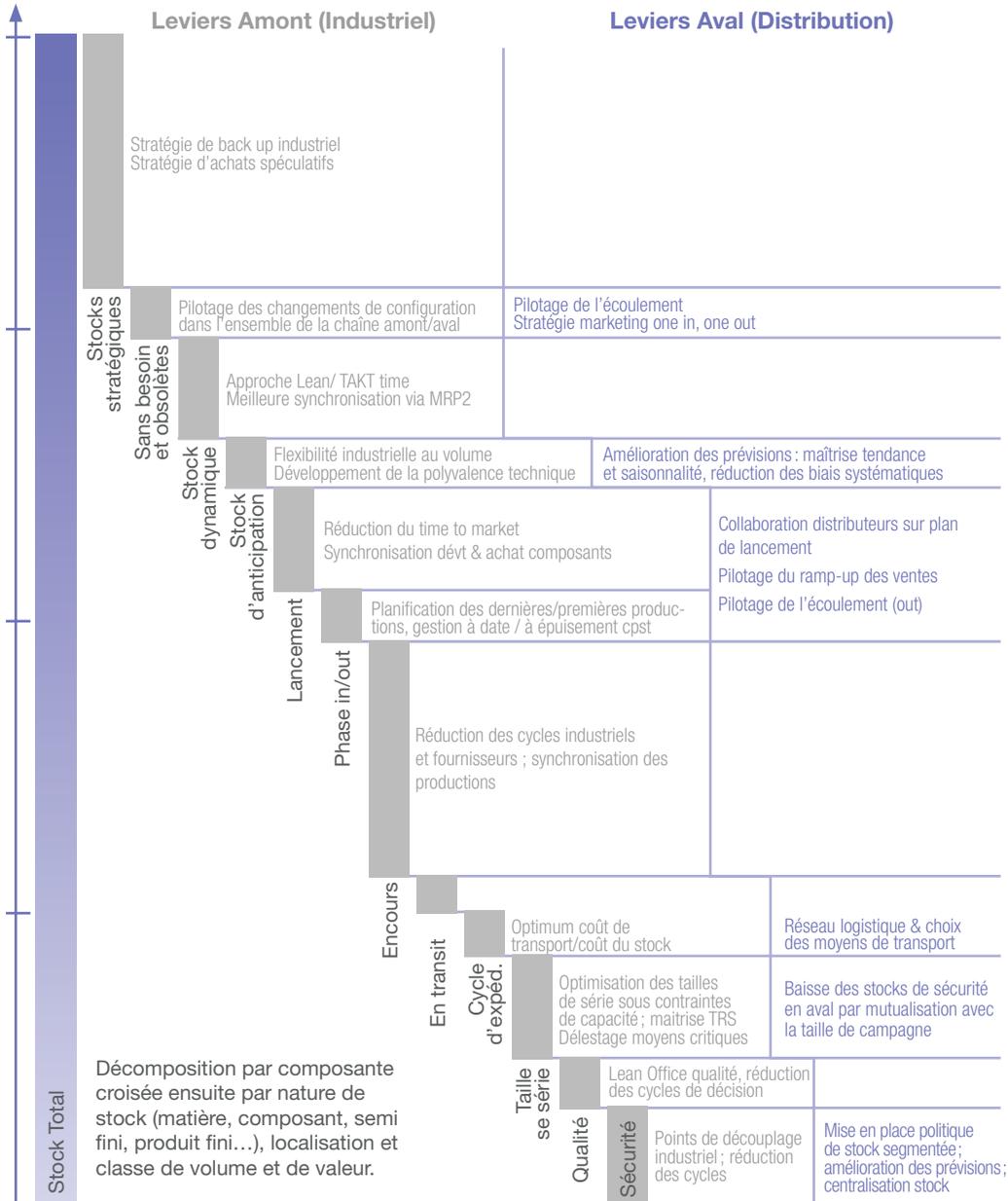
4 – Performance des processus de pilotage de la supply chain

- Mise sous contrôle des prévisions de vente
- Mise en place d'une politique de stock (quel article, en quelle quantité, à quel endroit?) s'appuyant sur les meilleures pratiques de dimensionnement et les outils adéquats
- Augmentation de la fréquence des prises de décision, en passant par exemple d'une planification mensuelle à une planification hebdomadaire (disposer des ventes passées toutes les semaines plutôt que tous les mois)
- Optimisation des paramètres de déploiement des stocks dans le réseau de distribution (stocks de sécurité, fréquences de réapprovisionnement)
- Professionnalisation des métiers et des processus de planification et d'ordonnement de la production

« L'objectif est de construire un programme global de réduction des stocks, en en fixant les ambitions chiffrées, les moyens et le planning. »

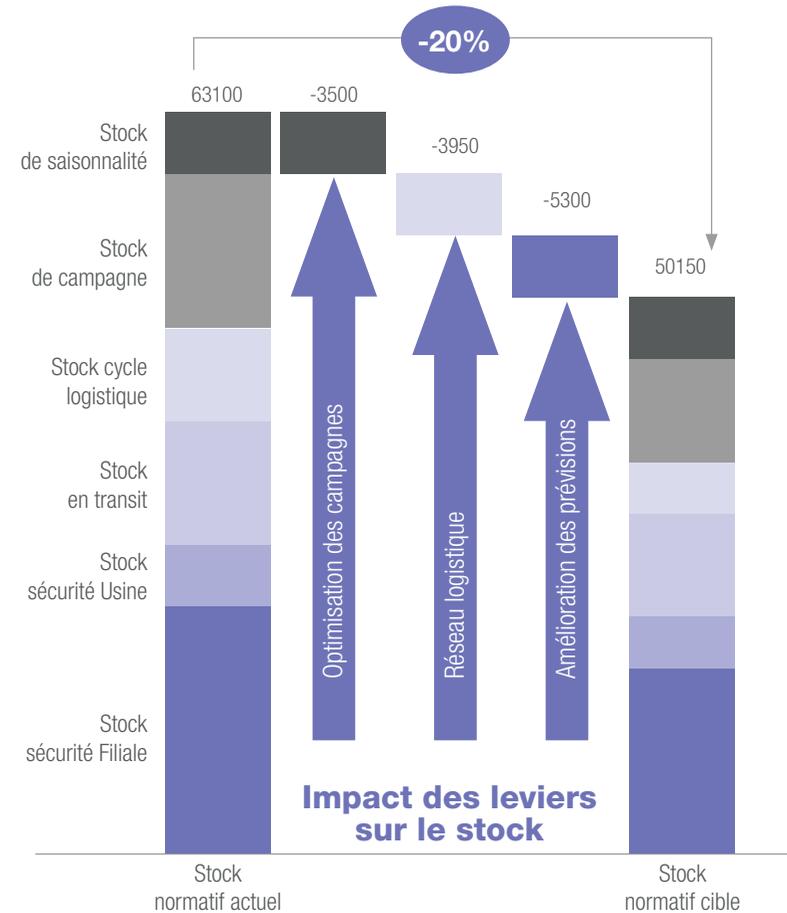
5 – En transversal: mise en place des indicateurs de stocks et du pilotage de la performance

Exemples de leviers amont & aval de réduction des stocks



L'analyse comparée de l'enjeu économique et de l'accessibilité humaine, technique et économique de chacun des leviers permet alors de les prioriser. L'objectif : construire un programme global de réduction des stocks, en en fixant les ambitions chiffrées, les moyens et le planning.

Impact des leviers sur le stock immobilisé



Après cela, le plus dur reste à faire : mobiliser et responsabiliser les acteurs opérationnels et le management sur la réalisation des objectifs définis.

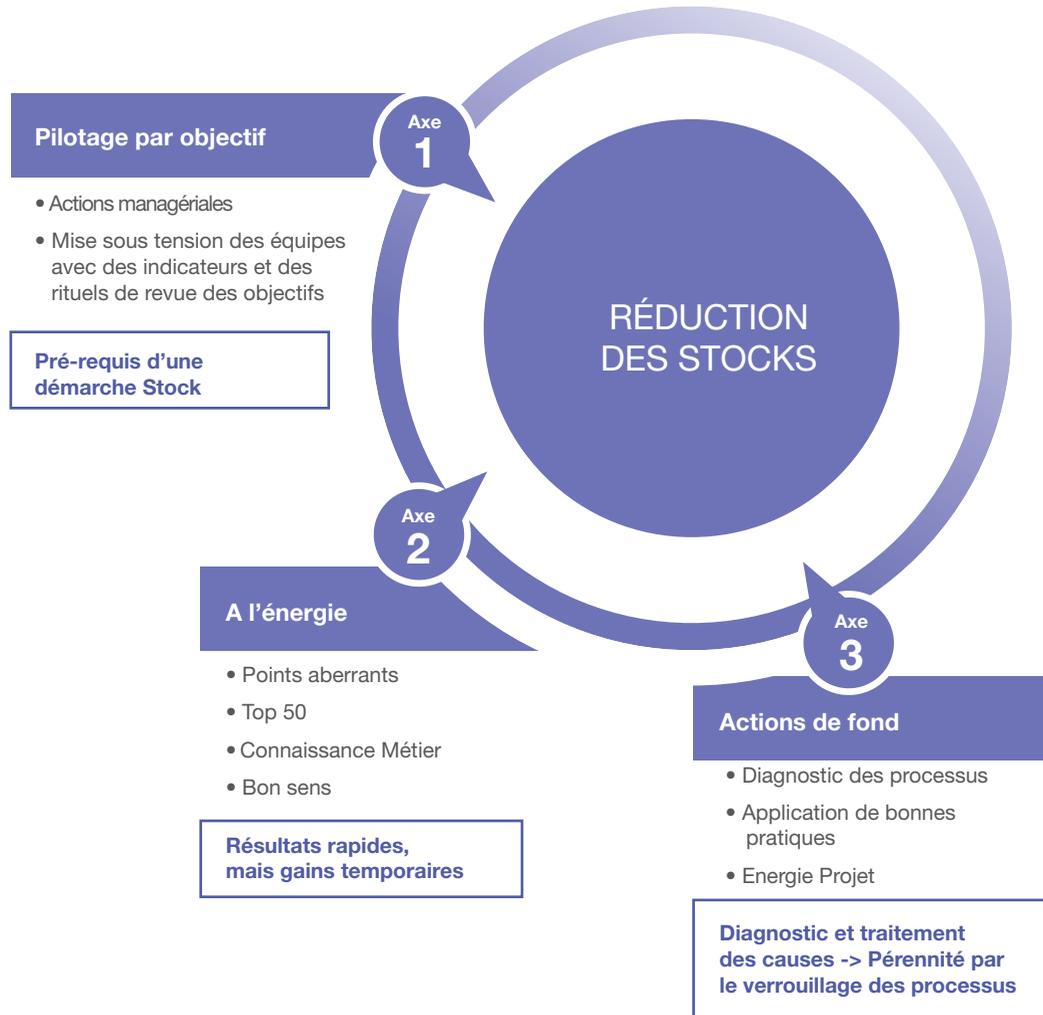
Maintenir le cap

Un tel programme de réduction des stocks peut durer de 6 à 12 mois, en fonction de l'ampleur de la transformation. Pendant cette période, les acteurs du changement doivent rester mobilisés, en travaillant sur 2 fronts: opérationnel et projet. L'expression « Pendant les travaux, la vente continue » prend ici tout son sens.

La mise en place de routines d'animation de la performance est véritablement clé pour initier puis conserver la dynamique du projet. Ce pilotage doit intégrer à la fois la mesure et le partage des progrès (réduction de stock réalisée vs restant à faire), à travers la revue régulière d'un tableau de bord. L'étude comparée de l'avancement des différents projets et des gains engrangés permet de s'assurer, tout au long du programme, qu'il est sur la route du succès et, le cas échéant, de le réorienter (re-priorisation des initiatives).

Une fois le programme achevé, les routines d'animation de la performance (pilotage par objectif) doivent perdurer au moins en partie, afin de pérenniser les gains engrangés en évitant « l'effet ressort. »

La réduction des stocks et encours passe par 3 axes complémentaires.



Réduction des stocks: les conditions du succès

Imposée par les actionnaires et/ou le top management, la pression sur le BFR conduit les entreprises à engager des démarches de réduction des stocks, plus ou moins ambitieuses et plus ou moins focalisées.

Pour diverses raisons, ces initiatives ne sont cependant pas toujours couronnées de succès: ambitions déraisonnables, manque de moyens mobilisés, plans d'actions délités dans le temps...

Entreprendre une politique de réduction des stocks ne s'improvise donc pas. Certains facteurs sont indispensables à sa réussite :

- porter le projet par le top management de l'entreprise qui doit définir un rythme d'atteinte des enjeux à la fois ambitieux et réaliste
- établir une feuille de route qui mobilise l'ensemble des parties prenantes à partir d'une approche normative (en particulier dans les environnements Make to Stock)
- explorer l'ensemble des leviers à la fois amont et aval en privilégiant une démarche collaborative dans l'entreprise
- mettre en place un pilotage de la performance des stocks pérenne et intégré dans les routines de management et les processus de l'entreprise.

Les enjeux sont alors en général très significatifs, de 15 à 30% de réduction de stocks, sans compter les bénéfices collatéraux (taux de service client...) qui peuvent être significatifs.



AT CROSS : COMMENT GÉNÉRER DU CASH ET RETROUVER DE L'AGILITÉ EN OPTIMISANT SON BESOIN EN FONDS

Mark Simmons, Directeur Associé, Argon Operations Consulting Ltd (UK)

Fondée en 1846, la société AT Cross fabrique et distribue des instruments d'écriture de qualité (crayons, stylos et stylos plumes) et des accessoires (agendas, montres, boutons de manchette,...).

Initialement connu pour ses modèles phares (Century Classic), Cross est aujourd'hui reconnu pour sa gamme de stylos esthétiques et innovants tels que le Sauvage et le Tech3+.

Alors que la stratégie go-to-market de Cross se voulait réactive et centrée sur le consommateur, la supply chain avait des difficultés à assurer cette mission. Les produits étaient en effet conçus au plus près des marchés mais assemblés et packagés en Asie pour des raisons de coût de production et distribués mondialement.

Du fait de l'introduction régulière de nouveaux produits (environ 25% du CA) et de délais clients courts, cette supply chain longue et rigide connaissait de vraies difficultés à proposer les bons produits au bon endroit au bon moment. Cross avait de plus en plus de mal à concilier niveaux de service client, objectifs de BFR et budgets de distribution. Cross s'était en effet constitué un stock physique considérable et la part de fret aérien représentait alors une part importante de ses coûts de distribution (38%).

Pour relever ce défi, Cross décide de revisiter sa stratégie de supply chain globale avec Argon Consulting. Celle-ci repose sur 3 leviers interdépendants en cours de déploiement permettant de piloter l'équilibre Service-Coûts-BFR :

1. l'accélération des flux logistiques
2. l'optimisation des stocks et le réapprovisionnement en flux tirés
3. le transfert de la propriété des stocks

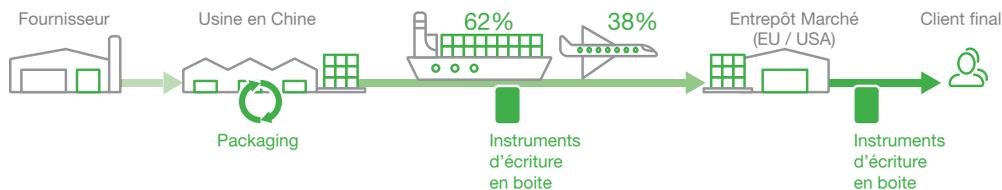
1 – Accélération du flux logistique

Cross avait clairement besoin d'une supply chain plus courte et réactive. Mais comment « compresser » la supply chain de Cross sans relocaliser les installations de production (et donc augmenter les coûts de fabrication) ou augmenter encore les coûts de fret aérien ?

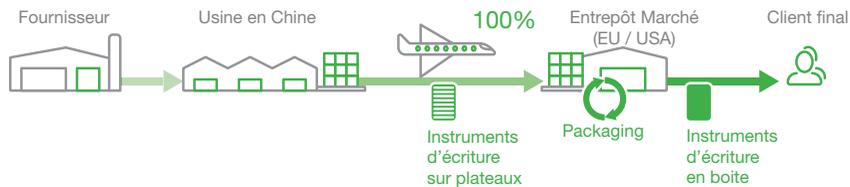
Réponse : le packaging retardé. Les stylos Cross sont vendus dans de grandes boîtes attrayantes, partie intégrante de l'expérience client Cross. Les instruments d'écriture étaient mis en boîte en fin de chaîne de production afin de bénéficier des faibles coûts de main d'œuvre asiatiques, puis envoyés par fret maritime (et souvent aérien) aux centres de distribution.

Une analyse de coût complet a révélé que Cross pourrait envoyer par fret aérien plusieurs stylos sur plateaux dans un espace équivalent à une seule boîte de stylos, à coût réduit. Les stocks pourraient être significativement réduits et le lead time pourrait chuter de 40-50 jours à seulement 8-10 jours. Les boîtes pourraient être gérées localement par chaque région (Eur, US,...) en consignment. De plus, cette supply chain plus courte permettrait d'éliminer les coûts imprévus de re-packaging ou de ré-étiquetage, compensant ainsi les éventuels surcoûts de packaging (une partie étant désormais faite en magasin).

Etat actuel de la supply chain (40 – 50 jours)



Etat futur de la supply chain (10 jours)



2 – Optimisation des stocks et réapprovisionnement en flux tirés

Historiquement, les stylos fabriqués étaient « poussés » aux différents centres de distribution sur la base des prévisions de ventes. Des erreurs sur ces prévisions créaient des surplus de produits inutiles, des ruptures de stock de produits nécessaires et de nombreux flux de dépannages aériens.

En stockant les produits finis sur plateaux en Asie et en « tirant » sur ce stock mutualisé à partir de la consommation réelle, les niveaux totaux de stocks centralisés peuvent être maintenus à un niveau inférieur. Les stocks locaux sont eux maintenus au minimum grâce au réapprovisionnement aérien plus rapide et fréquent.

3 – Transfert de la propriété des stocks

Pour finir, la nouvelle stratégie intègre un objectif simple : posséder le minimum de stocks possible aux deux bouts de la supply chain en faisant en sorte que les fournisseurs et les clients possèdent leurs propres stocks. En amont, Cross négociera en consignment les stocks de composants les plus coûteux et à plus long lead time. En aval, Cross travaillera avec ses clients pour se dégager des programmes de consignment et développer le planning collaboratif pour garantir à ses clients la meilleure disponibilité.

concrets financiers et opérationnels sont attendus dès la première année, pour un déploiement complet l'année suivante. Sur le plan opérationnel, les processus d'approvisionnement ont été revus et des KPI ont été mis en place et sont mesurés tous les mois pour capter les enjeux de BFR et de taux de service.

« Notre stratégie de supply chain globale apportera à Cross un avantage compétitif durable et lui permettra d'être réellement tourné vers le consommateur. La combinaison de changements de process et de structure va significativement compresser notre lead time, nous rendant ainsi plus agile et libérant ainsi du cash pour des réinvestissements futurs. »

Chad MELLE, PDG de AT Cross

Cross a mobilisé avec Argon une équipe globale intervenant simultanément aux US, en Asie et en Europe pour développer et mettre en œuvre cette nouvelle stratégie supply chain. Des premiers résultats



DIMINUER LES CAPEX: OPPORTUNITÉ À COURT TERME OU RISQUE À MOYEN TERME ?

*Christophe Durcudoy, Directeur Associé, Argon Consulting
Jean-François Laget, Directeur Associé, Argon Consulting*

En 2008, le retournement économique et financier a provoqué une crise de liquidité qui a durablement déstabilisé l'industrie. Conséquence ? En quelques années, le pilotage par le cash est devenu l'une des nouvelles priorités du management. Une approche complémentaire de celle par l'EBITDA et compréhensible par tous, salariés comme actionnaires. De fait, le cash flow est un indicateur concret de la santé d'une entreprise. Ce sont d'ailleurs les cash flows futurs qui déterminent sa valorisation.

L'optimisation du cash peut toutefois s'avérer risquée, surtout lorsqu'elle implique des coupes dans les investissements (CAPEX). Le point sur la difficulté de cet arbitrage et sur les bonnes pratiques à observer.

Trois leviers pour un objectif

Pour optimiser son cash, une entreprise peut activer 3 leviers, ensemble ou séparément :

1. l'amélioration de l'EBITDA¹, qui nécessite d'accroître les ventes et/ou de réduire les coûts ;
2. l'optimisation du besoin en fonds de roulement (BFR), via la diminution des stocks, la « chasse » aux créances clients et l'obtention de délais de règlement plus favorables auprès des fournisseurs ;
3. la réduction des dépenses d'investissement, ou CAPEX².

¹ Pour Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, autrement dit, les bénéfices avant paiement des intérêts, des impôts, des dotations aux amortissements et des provisions sur immobilisations.

² Pour CAPital EXpenditures, autrement dit les dépenses d'investissement.

Privilégier le cash d'aujourd'hui ou celui de demain ?

Les entreprises se sont longtemps focalisées sur les 2 premiers leviers, en mobilisant les différentes directions concernées :

- les achats, pour réduire les dépenses externes et négocier des conditions de paiement favorables,
- les commerciaux, pour optimiser les prix et éliminer les créances clients,
- les usines, pour baisser les coûts de production et les stocks.

Mais depuis quelques années, les CAPEX sont

dans le radar des directions générales, qui y voient de nouveaux gisements de valeur. Une approche qui n'est pas sans risque, car les investissements nourrissent la performance de l'entreprise à moyen terme. Ils sont à l'origine de revenus complémentaires, donc d'une meilleure valorisation de l'entreprise. Ainsi, les dirigeants tentés par une baisse des CAPEX sont confrontés au dilemme suivant : privilégier le cash d'aujourd'hui ou celui de demain.

Bonnes pratiques

Notre expérience des missions d'optimisation de CAPEX nous a permis d'identifier 5 bonnes pratiques à considérer pour prendre les mesures qui s'avèreront payantes.

1 – Évaluer rigoureusement la vraie rentabilité des investissements

Prévisions de ventes trop optimistes, bénéfices escomptés à trop court terme, sous-estimation des ressources nécessaires... Les approximations dans les évaluations réalisées par les entreprises sont encore nombreuses, malgré les progrès observés ces dernières années. Il est indispensable d'étudier de manière approfondie et rigoureuse la rentabilité des investissements à venir. Les entreprises les plus avancées dans ce domaine privilégient les évaluations multicritères, combinant court et moyen termes, et intégrant les notions de risque et d'agilité dans leurs scénarios.

Une démarche globale

Avant d'aborder les bonnes pratiques en détails, il convient de faire tomber une idée reçue : l'optimisation des investissements n'est pas qu'une affaire d'arbitrage financier.

Pour que l'opération soit efficace, c'est l'ensemble du processus d'investissement qui doit être reconsidéré, depuis l'initiation du dossier jusqu'à sa finalisation opérationnelle.

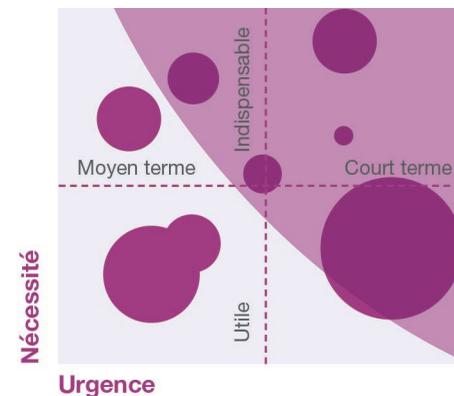
Il s'agit en effet d'identifier les gisements d'économie à chaque étape, en impliquant l'ensemble des fonctions de l'entreprise : industrie, marketing, finance, etc.

2 – S'assurer de la cohérence des investissements avec les objectifs stratégiques

La stratégie de votre entreprise est-elle davantage offensive (conquête de nouveaux marchés, acquisitions, etc.) ou défensive (anticipation d'un risque, respect des normes, etc.) ? Chaque décision d'investissement doit être prise en regard des objectifs stratégiques définis et des critères de priorisation qui en découlent (cf. schémas ci-dessous). Une analyse qui doit également tenir compte de l'impact de l'investissement sur l'ensemble de la chaîne de valeur : quels avantages en retirent l'entreprise, ses clients, ses fournisseurs...

Les projets offensifs englobent les investissements de développement (ex. nouveau business/produit, augmentation de capacité) et les investissements de productivité (ex. modernisation d'équipement, développement d'une nouvelle technologie).

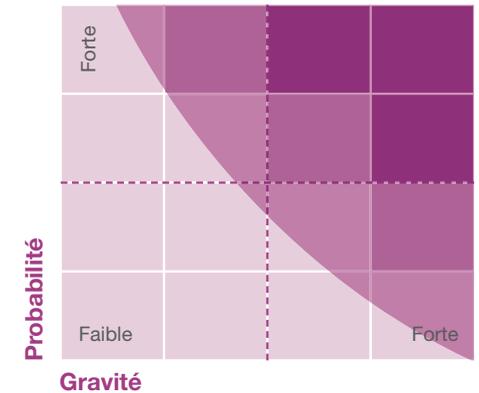
Projets offensifs



Un projet offensif se caractérise par la nécessité de saisir cette opportunité et l'urgence de la saisir (signifié ici par des ronds de taille croissante).

Les projets défensifs englobent les investissements de continuité des opérations (ex. remplacement/modernisation d'équipement et les investissements d'intérêt public (ex. amélioration de la sécurité, respect des contraintes réglementaires)).

Projets défensifs



Un projet défensif se caractérise par la probabilité qu'un risque se produise et la gravité de son impact (signifié ici par des blocs aux couleurs du plus clair au plus foncé).

3 – Raisonner par portefeuille d'investissements plutôt que par projet

Considérer les projets d'investissement indépendamment les uns des autres, c'est prendre le risque de passer à côté d'informations clés pour votre prise de décision. Interdépendance et synchronisation des projets, synergies possibles (notamment dans les relations avec les fournisseurs), opportunités de standardisation... Privilégiez une approche holistique de votre portefeuille d'investissements !

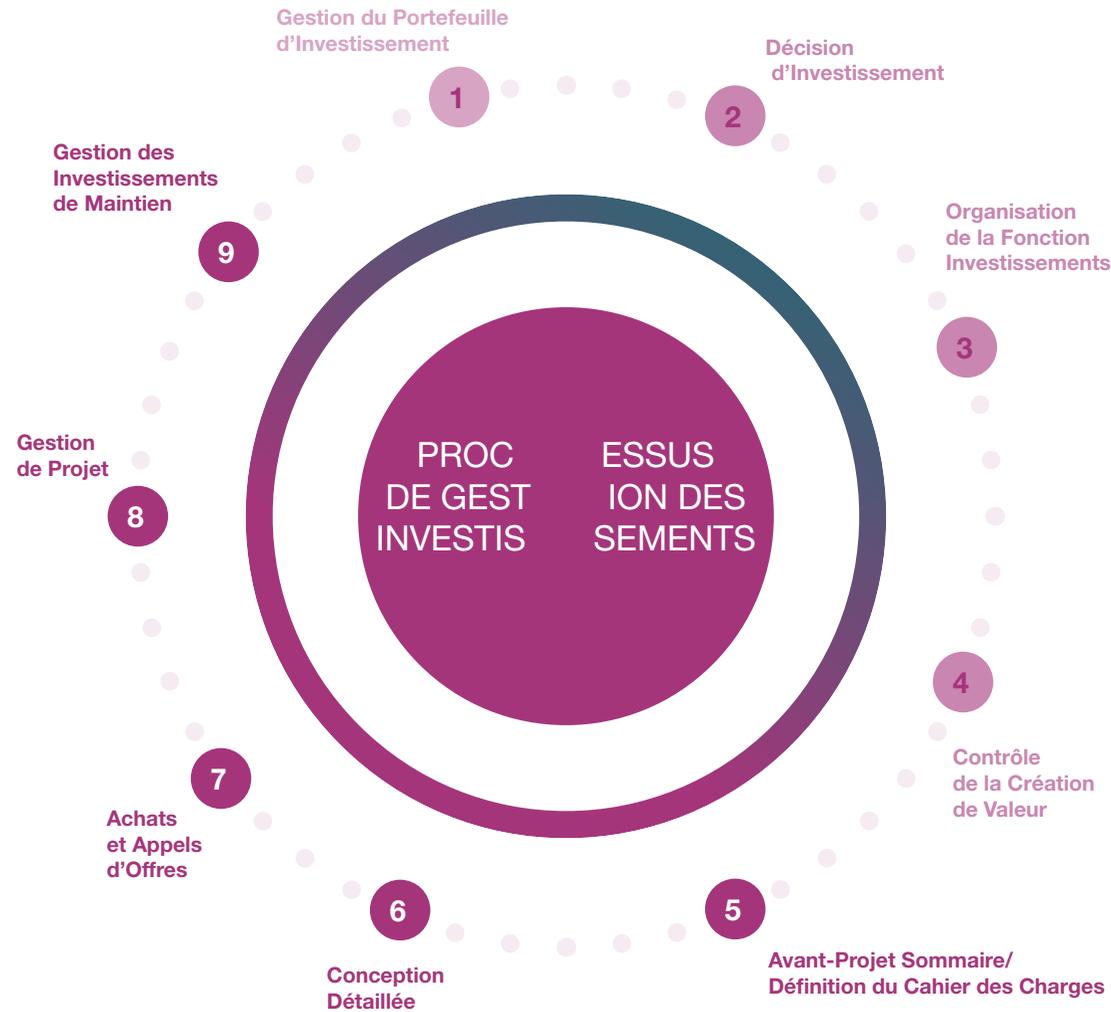
4 – Challenger en continu les coûts des investissements

L'expérience montre que les budgets de CAPEX peuvent être optimisés en continu, avec à la clé des gains souvent supérieurs à leurs estimations a priori. Pour atteindre cet objectif, une fois la décision d'investissement arrêtée, il s'agit de mener à bien des missions de dimensionnement du besoin, de standardisation ou d'optimisation des achats, par exemple.

De nombreuses entreprises se donnent aujourd'hui les moyens de réussir leurs opérations d'optimisation des futurs CAPEX. Ainsi, depuis 2008, les démarches de *Design-to-Cost* ou d'analyse de la valeur reviennent à la mode dans le cadre des projets de réduction de coûts. Des leviers efficaces, qui réduisent de plus de 15 % le montant des investissements réalisés, sans dégrader leur valeur.

5 – Outiller et professionnaliser le processus de gestion des investissements de bout en bout

Certaines entreprises concentrent beaucoup d'énergie sur la décision initiale de l'investissement (le « go/no go »). Or, la réussite d'un investissement est le fruit d'un long processus, dont chaque étape peut être optimisée. À cette fin, il est indispensable de déployer les outils adéquats : méthodologie de prévision du chiffre d'affaires, règles de gestion des investissements de renouvellement, outils de gestion du projet... Professionnaliser l'ensemble de la démarche, de bout en bout, est en effet primordial. L'objectif : instaurer une gouvernance du processus de gestion des investissements incarnée et



structurée. Ce qui requiert également la mise en place d'indicateurs de suivi de la performance fiables, pour veiller au respect des coûts internes et externes, vérifier la fiabilité a posteriori des hypothèses du business case, etc.

Concilier court et moyen termes

Depuis 5 ans, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité, nombre de nos clients multiplient les plans d'optimisation des CAPEX. Souvent à l'initiative de ces projets, les dirigeants (président directeur général, directeur financier, patrons d'unité...) doivent combiner 2 axes de travail pour obtenir des gains à court terme, tout en préservant le potentiel de développement de l'entreprise.

- axe court terme :

opération « coup de poing » pour diminuer les CAPEX déjà identifiés (recours au *Design-to-Cost*, à la standardisation des investissements, à l'analyse de la valeur, etc.).

- axe moyen terme :

remise à plat des processus et des outils, pour donner le meilleur cadre possible à la prise de décision et au travail en équipe.

Corollaire des plans d'optimisation du cash, la question de la réduction des CAPEX soulève ainsi de multiples enjeux, en matière de stratégie comme de gouvernance.



ADVENT INTERNATIONAL : COMMENT OPTIMISER SON CASH, AFIN QU'IL SOIT UNE SOURCE DE VALEUR ?

Pour un fonds d'investissement, optimiser les flux de trésorerie dans une société est l'un des principaux leviers de sa valorisation.

Guillaume Darbon, Directeur Associé chez Advent International, évoque pour nous les enjeux et défis liés au déploiement d'un plan d'optimisation du cash.

M. Darbon, pourquoi l'optimisation du cash est-elle une problématique clé dans vos prises de participation ?

Les opérations de LBO (Leveraged Buy-Out), ou acquisition d'une société avec effet de levier, sont partiellement financées par de la dette. Par conséquent, une meilleure gestion du cash dans l'entreprise rachetée permet au fonds de faire face aux échéances financières : remboursement de l'emprunt bancaire et paiement des intérêts.

L'enjeu est aussi celui de la bonne gestion de la société. Pour contrôler une entreprise, il faut en maîtriser le BFR (Besoin en Fonds de Roulement). Le directeur financier doit pour cela déceler et corriger tous les dysfonctionnements dans l'organisation financière. D'où la nécessité, souvent, de déployer un plan d'optimisation.

Mais l'objectif in fine de telles mesures, c'est de dégager du cash afin de continuer à investir et faire croître la société. Car, pour revendre une entreprise, il nous faut créer de la valeur au moyen d'une croissance rentable, et durable.

Guillaume Darbon
Directeur Associé
Advent International



Quel rôle joue votre fonds auprès des entreprises dans leur plan d'optimisation du cash ?

En phase de pré-acquisition tout d'abord, nous menons des missions de due diligence pour étudier de près le BFR ou le fonctionnement de la supply chain. Les informations recueillies peuvent alors constituer un préalable au plan d'optimisation.

Puis, en tant qu'administrateurs, une fois les sociétés en portefeuille, notre rôle est d'alerter le management de la nécessité de telles mesures, voire de recommander l'intervention de consultants spécialisés. Mais nous ne nous impliquons aucunement dans la prise de décision, la signature des mandats ou le déploiement des actions.

« La gestion des stocks est un autre facteur clé de l'optimisation du cash. »

Quels leviers sont activés dans ce type de programme ?

Pour optimiser le cash flow, nous jouons principalement sur le BFR d'exploitation, c'est-à-dire le compte clients, le compte fournisseurs et les stocks.

Les mesures concernant le compte clients varient selon l'activité de l'entreprise. En B2C (business to consumer), nous essayons de centraliser les flux de paiement pour améliorer leur traitement et accélérer la remontée du cash. Cette pratique, appelée merchant acquiring, permet au contrôle de gestion de bénéficier d'une bonne visibilité sur ces flux de trésorerie. En B2B (business to business), si l'entreprise en est dépourvue, nous appuyons la mise en place d'un département de recouvrement pour maîtriser les délais de paiement et récupérer les impayés.

Côté compte fournisseurs, il s'agit également d'optimiser les délais de paiement, sans compromettre les relations avec les partenaires.

Enfin, la gestion des stocks est un autre facteur clé de l'optimisation du cash. Elle doit être rationalisée dans l'ensemble de la supply chain.

D'autres leviers peuvent être activés, liés :

- au BFR hors exploitation, comme l'optimisation fiscale,
- aux opérations, comme l'optimisation des processus, celle des prix de vente ou celle des coûts fixes et variables,
- ou aux investissements, dont il faut optimiser la rentabilité et donc les conditions d'achat, par exemple en allant sourcer dans de nouveaux pays.

« Mais l'objectif in fine de telles mesures, c'est de dégager du cash, afin de continuer à investir et faire croître la société. »

Selon votre expérience, sur quels points particuliers faut-il porter attention dans la mise en place d'un plan d'optimisation du cash ?

Les stocks à rotation lente, les factures non parvenues, les produits constatés d'avance, les délais et retards de paiement... Tous ces éléments doivent faire l'objet d'une attention spécifique. Souvent, au delà de la génération de cash, ce sont de bons indicateurs de la qualité de la gestion de l'entreprise.

Quelles difficultés rencontrez-vous dans la mise en place de ce type de plan ?

Convaincre le management qu'un plan d'optimisation du cash représente un vrai potentiel de croissance et de rentabilité pour l'entreprise n'est pas une chose aisée. Pour y parvenir, nous proposons aux gérants d'échanger avec les responsables financiers d'autres sociétés de notre portefeuille. Nous leur suggérons aussi de faire appel à des consultants pour établir un diagnostic rapide et évaluer les gains potentiels d'un tel plan.

Autre challenge : s'assurer de l'implication et de la rigueur du management dans la durée. Pour maintenir cette vigilance, l'entreprise doit notamment se doter d'outils de reporting efficaces, conçus avec l'aide de consultants.

Ainsi, quelle que soit l'activité ou la santé financière d'une société, elle tirera profit d'un plan d'optimisation du cash à long terme. Car l'objectif, pour un fonds, n'est pas de dégager du cash, mais bien de s'en servir pour investir et mettre en place une croissance rentable.

Liste des contributeurs

Fabrice BONNEAU – Directeur Général

Diplômé des Ponts & Chaussées et agrégé de mathématiques, Fabrice intervient principalement dans les domaines de la performance des opérations dans l'Industrie. Il est par ailleurs Président du département Génie Industriel de l'école des Ponts & Chaussées.
fabrice.bonneau@argon-consult.com

Thierry LUCAS – Directeur Associé

Diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Agro Paris Tech, Thierry est un spécialiste de la Supply Chain et du Manufacturing dans les secteurs Aéronautique, Santé, Luxe, Métal et Industrie.
thierry.lucas@argon-consult.com

Fabrice CORBIERE – Directeur Associé

Diplômé de Centrale Paris, Fabrice est un spécialiste de la Supply Chain et du Manufacturing, dans les secteurs Santé, PGC/Luxe, Industrie & Services.
fabrice.corbiere@argon-consult.com

Mark SIMMONS – Directeur Associé, Argon Operations Consulting Ltd (UK)

Diplômé d'un MBA de l'Université du Michigan, Mark est un spécialiste des Achats et « Design-to-Cost » dans les secteurs Industrie et PGC.
mark.simmons@argon-consult.com

Christophe DURCUDOY – Directeur Associé

Ingénieur et diplômé d'HEC, Christophe intervient sur des projets de compétitivité et performance Achats.
christophe.durcudoy@argon-consult.com

Jean-François LAGET – Directeur Associé

Diplômé de Sup'Aéro et MBA du Groupe HEC, Jean-François est un spécialiste des programmes de compétitivité avec une focalisation sur la performance des opérations dans l'Industrie, le Luxe et la Santé.
jean-francois.laget@argon-consult.com

Argon Consulting est un cabinet de conseil indépendant, à vocation internationale, dont le métier est d'**aider ses clients à atteindre un avantage compétitif durable au travers de l'excellence de leurs opérations.**

Chez Argon Consulting, nous pensons que toute société a la capacité d'améliorer significativement ses performances opérationnelles. Notre challenge, en tant que société de conseil, est d'identifier ce potentiel et de le transformer en source de valeur durable.

Depuis notre création en 2001 à Paris, nos équipes de consultants interviennent sur toute la chaîne opérationnelle des entreprises : R&D et innovation, achats, production, maintenance et maintien en conditions opérationnelles, distribution et service aux clients - depuis l'élaboration de la stratégie jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle avec un objectif constant de résultats tangibles, à fort impact et durables.

Aujourd'hui, Argon Consulting regroupe plus de 100 consultants issus des meilleures écoles d'ingénieurs et de commerce. Depuis nos bureaux à Paris et à Londres, nous accompagnons nos clients en Europe ainsi qu'à l'international.

Pour plus d'informations, veuillez visiter notre site :
www.argon-consult.com

ARGON
CONSULTING

www.argon-consult.com