

Deloitte.



**Accélérer la croissance
au moindre coût**

Tirer le maximum de son
fonds de roulement

Une société peut libérer entre 10 et 20 % de son fonds de roulement grâce à une stratégie claire, à des communications efficaces et à la désignation d'un responsable pour sa gestion. Au fil du temps, nous avons constaté que les équipes de direction privilégient la croissance et la rentabilité, mais laissent la trésorerie dormir dans le fonds de roulement.

La bonne gestion du fonds de roulement passe par une stratégie d'entreprise, la collaboration entre les unités d'affaires et les fonctions, et des paramètres clés clairement définis et axés sur les objectifs de l'entreprise.

Il faut que le capital travaille au lieu de dormir dans les débiteurs ou les stocks. Sa place est à la banque. Utiliser efficacement son fonds de roulement, c'est retrouver de l'argent perdu.

Découvrir une utilisation plus intelligente du fonds de roulement, c'est comme trouver un billet de banque perdu dans votre garde-robe





Tout un filon à exploiter

La bonne gestion du fonds de roulement assure la bonne gestion de la trésorerie. C'est un peu comme gérer son épicerie : préparer le menu, choisir ses achats, utiliser les restes pour réduire les pertes. De la même façon, les entreprises peuvent optimiser leurs flux de trésorerie et accroître leur rentabilité du même coup.

Établir une culture de gestion du fonds de roulement

Les chefs d'entreprise doivent gérer à la fois leur croissance, le résultat net et la trésorerie. C'est beaucoup de pression pour les dirigeants et autres décideurs. En effet, il faut constamment améliorer les résultats et atteindre les cibles mensuelles et trimestrielles. Entre le chiffre d'affaires

et le résultat net, c'est sur les réalisations qu'on met l'accent au détriment de décisions stratégiques avisées, non?

Commencez à prendre des décisions efficaces concernant les stocks, les clients et les fournisseurs

Les Services-conseils en matière de fonds de roulement et de liquidités de Deloitte brossent un portrait opérationnel et financier limpide pour ces décideurs, leur permettant ainsi de prendre des décisions éclairées concernant les stocks, la clientèle et les fournisseurs, qui sont les piliers de la croissance et de la rentabilité, sans précariser leur fonds de roulement et, par suite, leur entreprise.

L'argent entrant dans votre entreprise et l'argent sortant de votre entreprise doivent fournir stabilité et équilibre

Le cycle de conversion de la trésorerie

Le cycle de conversion de la trésorerie est un paramètre phare pour les chefs d'entreprise. Les rentrées (débiteurs, stocks) et les sorties (crédeurs) doivent être stables et équilibrées. Plus le cycle de conversion de la trésorerie est court, plus le fonds de roulement et la trésorerie sont bien gérés, ce qui réduit le recours au financement externe. Les prévisions des flux de trésorerie permettent de brosser un portrait clair de la situation et de prendre les devants.

Par où commencer? Notre approche en trois étapes

Il faut donc que les chefs d'entreprise voient clairement leur situation et aient toute l'information pour tirer le maximum de leur capital.

Grâce à notre approche en trois étapes, les chefs d'entreprise ont toute l'information requise pour gérer leur écosystème actuel, assurer la pertinence de leur entreprise, maintenir leur part de marché et se positionner pour leur croissance future.

Une culture de trésorerie s'appuie sur les meilleures pratiques et les transforme en habitudes inébranlables



Étape 1

Évaluation de la maturité et analyse des pertes

La célérité d'obtention de l'information est capitale, car les données et l'information deviennent rapidement caduques. Si l'information est de qualité et qu'elle est obtenue en temps opportun, on peut prendre des mesures rapidement et efficacement. Nous utilisons des stratégies axées sur les données pour trouver des possibilités, et plus particulièrement des données sur les opérations plutôt que de nous limiter aux paramètres généraux du bilan. Nous convertissons ensuite nos constats en information concrète et exploitable pour que nos clients puissent voir précisément où générer de la valeur. Par exemple, ne serait-il pas mieux d'avoir une liste des clients avec un plan d'action précis au lieu d'un simple énoncé disant qu'il faut que l'entreprise améliore ses débiteurs d'ici X jours.

Avec des données de référence pertinentes et exclusives, nous relevons rapidement les lacunes, ce qui nous permet de prendre des décisions rapides et éclairées. Par des entretiens avec les principales parties prenantes, nous nous informons sur les processus sous-jacents et validons ainsi notre hypothèse initiale avec votre équipe.



Étape 2

Élaboration de la stratégie et de la feuille de route

À partir de l'analyse des opérations et de notre connaissance des processus, nous dessinons la carte des points chauds, ce qui comprend un catalogue des recommandations pour les processus futurs, fondées sur les pratiques exemplaires de gestion des fonds de roulement. Armées de leur expertise sectorielle et de leurs connaissances opérationnelles, nos équipes collaborent pour bâtir la confiance et élaborer une stratégie de gestion de fonds de roulement sur mesure pour vous – une stratégie ciblée, concrète et conçue à la fois pour réduire les risques et accélérer le cycle de conversion de la trésorerie. Ensuite, on passe à l'application et à l'optimisation.



Étape 3

Exécution et gestion du changement

L'efficacité du programme de gestion du fonds de roulement est tributaire de l'appui de la direction, d'une gouvernance soutenue, des cibles appropriées, et du suivi des résultats et des progrès. Nous vous aidons à élaborer une structure de gouvernance qui assurera l'intégration d'une culture de gestion de la trésorerie à l'échelle de votre entreprise. Il est courant de voir échouer les meilleures stratégies parce que la responsabilité des actions n'est pas transmise et qu'on impose les programmes aux employés au lieu de les y faire participer. C'est ici que nous travaillons avec vous. Nous travaillons avec votre équipe en l'orientant dans l'élaboration d'outils, de modèles, de listes de contrôle et de mécanismes de présentation de l'information personnalisés pour une exécution efficace. Nous appuyons la mise à jour des politiques, processus et procédures pour les appliquer à l'ensemble de l'entreprise. Nous appliquons des stratégies de gestion du changement pour assurer la mobilisation à l'égard de la nouvelle culture, la durabilité des changements et des économies, et l'engagement de l'entreprise en entier pour leur réussite.

De vrais résultats pour les entreprises



Libérer 230 millions de dollars en trésorerie pour un détaillant mondial

Un détaillant mondial nous a demandé d'analyser et d'optimiser sa gestion du fonds de roulement. Une analyse détaillée de ses débiteurs, de ses créditeurs et de sa gestion des stocks a permis de relever d'importantes pertes de trésorerie et de marge. La révision de la stratégie et du modèle opérationnel a permis de libérer 230 millions de dollars en trésorerie et ainsi fait croître le BAIIA de 32 millions de dollars.



Réduire de 20 % le recours d'un fabricant au crédit

Un autre client, un fabricant avec un portefeuille de produits diversifié, voulait optimiser le fonds de roulement pour plusieurs entités dans plusieurs pays. Notre équipe a relevé des lacunes dans les fonctions responsables des débiteurs et des créditeurs, ce qui a mené à une réduction de 20 % du recours à une facilité de crédit et à une augmentation de 30 % dans la normalisation des processus. On a ainsi observé un réalignement de la culture sur l'amélioration des processus et l'excellence opérationnelle.

Y a-t-il un problème avec votre fonds de roulement?

Voici une liste de vérification qui devrait vous permettre de constater si des problèmes de gestion du fonds de roulement ou de la trésorerie sont susceptibles d'être réglés au moyen de notre approche en trois étapes.

Cycle de conversion de la trésorerie

- Larges fluctuations du solde du fonds de roulement sans poussée de croissance correspondante
- Écarts entre les paramètres et les références
- Retards constants sur le budget et les cibles du fonds de roulement
- Politiques et processus défaillants ou inexistantes et organisation complexe du fonds de roulement

Débiteurs

- Soldes importants, croissants ou fluctuants des débiteurs sans hausse correspondante des ventes
- Modalités et conditions de paiement variables d'un client à l'autre
- Grande quantité de créances douteuses ou irrécouvrables – découvertes par surprise ou en retard
- Nombre croissant de plaintes relatives à la facturation ou au recouvrement
- Processus décisionnel de crédit dont le manque de maturité entraîne des pertes de recouvrement et des ventes perdues

Gestion de la trésorerie

- Manques constants de trésorerie, ce qui empêche les paiements au quotidien
- Recours accru au financement externe pour l'exploitation
- Défauts de gouvernance des produits bancaires et violation de clauses restrictives
- Recours à du crédit coûteux pour le financement de la croissance
- Prévisions inexactes des flux de trésorerie

Créditeurs

- Processus dont le manque de maturité fait perdre les réductions des fournisseurs
- Augmentation de la fréquence des retards des fournisseurs et des problèmes de qualité
- Contrôles financiers insuffisants dans le cycle de l'approvisionnement au paiement

Stocks

- Augmentation des stocks et des stocks obsolètes
- Stocks encombrés par des stocks à rotation lente, expirés ou prochainement expirés
- Prévisions de la demande peu fiables et accumulation de la capacité de production
- Insuffisance ou indisponibilité des matières premières pour répondre aux promesses de vente
- Problèmes de gestion d'entrepôt

Des problèmes dans vos débiteurs, créditeurs, stocks et trésorerie?

L'équipe des Services-conseils en matière de fonds de roulement et de liquidités de Deloitte a travaillé avec des centaines d'entreprises dans un large éventail de secteurs pour offrir des solutions pratiques, durables et complètes, ainsi que des pratiques exemplaires pour libérer la trésorerie, stabiliser l'entreprise, faciliter les investissements stratégiques et exploiter tout le potentiel du fonds de roulement.

Contact us

Brian Stewien

Équipe nationale, Rentabilité de l'entreprise Leader de la pratique, Canada

416-543-2489

bstewien@deloitte.ca

Jonathan Calabrese

Vice-président, Deloitte Canada Associé en F&A, Stratégie, Gestion des risques et Opérations

506-663-6614

jcalabrese@deloitte.ca

Seema Mahindru

Équipe nationale, Leader du Fond de Roulement, Canada

437-249-3481

smahindru@deloitte.ca

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir <http://www.deloitte.com/ca/apropos>. Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable. Pour en apprendre davantage sur les quelque 412 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 14 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, X, Instagram, ou Facebook.