

Variable d'ajustement des trésoreries

Le ralentissement économique et la réduction des délais de paiement mettent les trésoreries à rude épreuve. Les stocks apparaissent comme l'un des rares leviers d'ajustement. Sans dégrader le taux de service, leur diminution passera sans doute par une gestion collaborative de la chaîne logistique entre négociants et industriels.

Fixé par les accords interprofessionnels dérogatoires à la loi de modernisation de l'économie (LME), le délai de paiement à 70 jours fin de mois s'applique en 2009. Dans la majorité des négoce, il correspond aux pratiques antérieures, dans d'autres, il sollicite les trésoreries le temps que la nouvelle règle se stabilise. «C'est le cas des négoce bois ou quincaillerie confrontés à un effet de ciseaux», admet Géraud Spire, président de la Fédération française du négoce des matériaux de construction (FNMC) et de la CNBM. «Respectant les délais fixés par l'accord pour le règlement de leurs fournisseurs, ces deux filières ajustent progressivement cette durée à leurs créances clients qui, de coutume, couraient à 90 jours et plus». Dans l'espoir que les clients suivront, cet ajustement

(de quelques mois dans le meilleur des cas) risque de se reproduire chaque année jusqu'en 2012. C'est en effet à cette échéance que le régime dérogatoire qui prévoit une diminution échelonnée des délais de paiement s'achèvera, imposant alors à toute la profession des conditions à 45 jours fin de mois ou 60 jours à compter de la date d'émission de la facture. Ce délai passera à 45 jours dès 2011 dans la quincaillerie.

Marge de manœuvre limitée

Durant cette période transitoire, les trésoreries devront amortir les écarts entre règlements fournisseurs et paiements clients. Cette élasticité renvoie à la gestion du besoin en fonds de roulement. A l'analyse de ses principaux composants, la marge de manœuvre apparaît limitée.

Sauf à recourir à l'emprunt bancaire et à s'endetter dans un contexte peu favorable, le seul levier à la disposition des négociants pour redonner du souffle à leur trésorerie semble être les stocks de l'actif circulant. Ce poste autorise en effet quelques souplesses puisque selon la FNMC, la vitesse de rotation moyenne des stocks s'élevait l'an passé entre 80 et 100 jours. Calquée sur les délais de paiement pratiqués alors, l'encours fournisseurs servait à financer l'essentiel de son coût tandis que sa taille importante garantissait un haut niveau de service aux clients. «Depuis fin 2008, les stocks ont d'ores et déjà été sollicités, constate Géraud Spire. Notre accord interprofessionnel n'étant intervenu que le 9 décembre, les négociants s'étaient préparés à l'entrée en vigueur des délais prévus initialement par la LME. Par anticipation, la plupart ont réduit leurs stocks pour faire face à leurs échéances fournisseurs du printemps.» Face à l'échelonnement des délais de paiement prévus sur quatre ans et dans l'attente d'une reprise annoncée en 2010 au mieux, l'abaissement des niveaux de stocks sera sans doute l'un des grands défis à

REPÈRES

Flux tirés ou tendus ?

FLUX TIRÉS : le déclenchement de la livraison ou de la fabrication d'un produit se fait uniquement sur la demande d'une commande client ou du marché.

FLUX TENDUS : organisation en flux tirés avec un minimum de stocks et d'encours répartis le long de la chaîne logistique. Par principe, il y a zéro stock dans la chaîne.

FLUX POUSSÉS : chaque étape de fabrication est déclenchée par la disponibilité des matières premières ou des composants. Les produits fabriqués sont stockés en attente d'une demande pour la consommation.

relever par les négociants ces prochaines années.

Tout en préservant un haut niveau de qualité de service à leurs clients, quelles sont les voies de progrès dont ils disposent ? Une question sur laquelle s'est penché Citwell, cabinet de conseil spécialiste de la «Demand & supply chain» lors d'une étude réalisée pour Weber & Broutin faisant intervenir plusieurs négociants tels que Wolseley, Point P, Réseau Pro et Samse. «Très clairement, les grands négociants anticipent cette



EMERIC LEVY • Associé fondateur du cabinet Citwell

«Ecouter la voix du client»

La définition précise des attentes clients est un élément clé. Elle guide toute l'organisation supply chain à mettre en œuvre dans une filière donnée. Dans le cas du négoce de matériaux de construction et de produits de second œuvre, cette chaîne logistique globale intègre la distribution via les négociants et ses fournisseurs. Cette vision transversale comprend évidemment les relations entre négociants et industriels mais aussi les relations internes à chaque organisation par l'échange d'informations entre les fonctions logistique, commerciale, marketing, achat, etc. La capacité d'aller vite vers la performance logistique avec pour buts d'optimiser le service client et les coûts commence par la compréhension des contraintes de chacun. A partir des attentes clients, l'approche collaborative est donc externe et interne.

CA : 2,3 M€ • **Effectif :** 20 • **Siège :** Paris • **Implantations :** Ile-de-France et Rhône-Alpes • **Création :** 2003 • **Spécialité :** conseil en management en «Demand & supply chain» dans la distribution spécialisée, le négoce et l'industrie



Ph. Roland Bourguet

STÉPHANE MÉNARD • Directeur général de Guimard Matériaux

« Optimiser le service client par le stock »

La valeur en stock s'élève à 50 % de notre chiffre d'affaires négoce. Elle peut apparaître excessive mais répond à une priorité de l'entreprise: la satisfaction client par un niveau élevé de la qualité. La réduction des délais de paiement ou le ralentissement économique ne devraient pas modifier cette stratégie fondée sur la disponibilité des produits et le service. Je reconnais que ce choix a un coût. Il est cependant largement compensé par les avantages commerciaux obtenus au travers par exemple d'une meilleure fidélisation dans un environnement très concurrentiel. Il s'accompagne en outre d'un soin et d'un suivi permanents pour limiter l'obsolescence et la dépréciation du stock, un actif à valoriser et non à subir.

CA: 10 M€ dont 3,8 M€ dans le négoce • Effectif: 70 dont 10% dans le négoce • Siège: Saint-Germain-des-Prés (49) • Implantation: 1 agence

nouvelle approche et sont engagés dans la restructuration de leurs politiques de stocks et d'approvisionnements», note d'emblée Emeric Levy de Citwell. « Cette restructuration se traduit par une professionnalisation des tâches à l'aide d'équipes dédiées à la gestion et au pilotage de ces flux. Cette démarche s'accompagne d'une classification des produits, chaque typologie identifiée ayant ses propres caractéristiques de stockage. » Avantages: « Définir des taux de service par typologie et mieux les suivre en tenant compte des attentes clients qui peuvent faire, elles aussi, l'ob-

jet d'une classification ». Tranchant avec l'idée répandue selon laquelle seule l'abondance de stock est gage de qualité de service, « cette approche vise à mieux apprécier le stock stratégique et les autres avec, pour chacun, une définition précise de leur niveau et de leur localisation. Elle permet aussi de limiter le risque de stock obsolète et sa dépréciation ».

Approche collaborative peu exploitée

A ce stade, Emeric Levy constate que cette restructuration demeure interne aux négociants: « Elle ne

fait que peu intervenir les autres acteurs de la supply chain, leurs fournisseurs industriels en particulier ». Conséquence: « La multiplication des stocks sur la chaîne logistique grève les coûts de chacun sans réel gain de service supplémentaire ». Un gisement d'économies « énormes » dans la gestion des stocks sous réserve de sécuriser les délais de livraison sur l'ensemble du plan de transport, et de partager des informations telles que les prévisions ou sur l'organisation des flux logistiques de chacun. Le travail des acheteurs et vendeurs achevé, une première

étape consiste « à définir des règles par catégorie d'assortiments pour donner de la visibilité aux industriels et permettre la mise en œuvre de systèmes en flux tirés voire tendus. Par une planification décloisonnée et la détermination d'indicateurs communs, tous profitent de la diminution des niveaux de stock sur toute la chaîne ». L'un des outils pour mettre en œuvre cette approche collaborative renvoie à « la gestion partagée des approvisionnements (GPA) et à la simplification des échanges d'informations qu'elle induit ».

Erick Demangeon



Ph. CFM Toyota

BFR: dans la gestion du besoin de fonds de roulement, les stocks apparaissent comme l'une des rares variables d'ajustement

DES PISTES Optimiser les niveaux de stocks

COLLABORATION: l'approche collaborative, un gisement d'économie dans le pilotage des stocks sous réserve de sécuriser les délais de livraison sur l'ensemble du plan de transport, et de partager des informations telles que les prévisions de ventes



Ph. JCB



Ph. Aprolis

SPÉCIFICITÉ: la trésorerie du négoce bois est plus sollicitée par la réduction des délais de paiement



Ph. Komatsu

DIMINUTION: l'abaissement des niveaux de stocks, un des grands défis à relever par les négociants ces prochaines années