

TRANSFORMATION

Dans des groupes de dimension internationale souvent multi-métiers et décentralisés, la mise en place d'un projet d'optimisation du BFR peut s'avérer complexe et fastidieuse.

La dimension culturelle des pratiques locales est un facteur de complexité.

Les leviers opérationnels d'amélioration du BFR sont potentiellement nombreux et spécifiques à chaque métier.

Insuffler une culture Cash exige une prise de conscience et une mobilisation locale pérenne.

Eight Advisory a une grande expérience de ce type de projets.

Au-delà de l'ambition de conversion optimale de l'EBITDA en Cash, l'enjeu de création de valeur est à chaque fois considérable.

Stanislas Grange

Associé Transformation - Eight Advisory

LES 8 CONSEILS

- 1 / Donner du sens à la démarche
- 2 / Afficher une ambition managériale chiffrée
- 3 / Aligner les objectifs
- 4 / Fournir un support et des outils permettant d'associer les enjeux aux processus opérationnels
- 5 / Former et communiquer massivement
- 6 / Mettre en place un PMO, des KPIs précis et un controlling cash
- 7 / Animer activement les plans d'actions et partager les bonnes pratiques
- 8 / Associer culture cash, progrès continu et excellence opérationnelle



Contact :
Stanislas Grange - Associé Transformation
stanislas.grange@8advisory.com
+33 1 45 61 71 07



EN SAVOIR PLUS



Secteur d'activité
Services



Siège
Région Parisienne



Taille (CA)
4,7 Md€

BUSINESS CASE

PLAN D'AMÉLIORATION DU BFR D'UN LEADER MONDIAL DE LA CONFORMITÉ ET LA CERTIFICATION.

CONTEXTE

Dans un contexte de croissance, le groupe de dimension mondiale a entrepris de renforcer sa génération de cash-flows.

Le projet d'amélioration pérenne du BFR doit couvrir 6 divisions réparties dans 140 pays et 1400 bureaux.

Un PMO (Project Management Office) a été constitué pour organiser et animer son déploiement.

NOTRE MISSION

Construire une démarche structurée et pérenne d'optimisation du BFR et des cash-flows :

- Impliquer les métiers de toutes les BU,
- Proposer une lecture claire des postes du BFR permettant de cibler les plans d'actions, et mesurer les progrès,
- Mener des diagnostics pilotes ciblés dans 5 unités pour structurer une démarche sur-mesure,
- Bâtir des outils d'analyse et les formations facilitant la prise de conscience terrain, l'identification des problématiques et la définition de plans d'actions appropriés,
- Former un réseau de Cash Champions dans l'ensemble du groupe,
- Faciliter et assister le déploiement de la démarche et son suivi.

RÉSULTATS

- Un projet structurant visant à accroître la création de valeur et intégrer la dimension cash dans la culture d'excellence opérationnelle,
- La structuration d'une démarche sur mesure, mondiale et multi-métiers,
- Une mobilisation large débouchant sur des actions concrètes,
- Un partage de bonnes pratiques au travers du groupe,
- Un accompagnement à valeur ajoutée.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Séniorité de l'équipe,
- Expérience des organisations internationales et programmes transverses,
- Démarche structurée d'analyse faisant le lien entre processus opérationnel et enjeux cash,
- Animation de formations partout dans le monde,
- Mise en place d'un réseau de champions locaux,
- Langage et KPI communs,
- Valeur ajoutée d'un PMO.

TÉMOIGNAGE

Nicolas Tissot

EVP et Directeur Financier
Bureau Veritas

Le groupe a un historique de forte croissance organique et externe autofinancée. La génération de cash-flows réguliers est une dimension que nous souhaitons renforcer.

Le programme "Move for Cash" a été mis en place avec le support d'Eight Advisory et une structure de PMO centrale. Il vise à réduire le BFR de chacun de nos métiers et pays avec leurs spécificités propres.

L'apport d'expérience externe est primordial et nous permet d'aborder en parallèle toutes les dimensions :

- Mobilisation des 6 Operating Groups,
- Prise en compte des spécificités de nos différentes activités et du caractère global de Bureau Veritas présent dans 140 pays,
- Formation d'un réseau de Cash Champions,
- Partage de bonnes pratiques, notamment auprès des entités récemment acquises,
- Indicateurs et outils affinés,
- Alignement des incentives.

Le programme est lancé et vient ancrer l'exigence de performance Cash dans notre culture d'Excellence Opérationnelle.