

**GÉRER**

**ENQUÊTE** Un régime minceur pour votre besoin en fonds de roulement p.86 **RÉCIT** « Nous allons récupérer 940 000 euros de TVA sur les péages » p.92 **BANC D'ESSAI** Des petits déj d'affaires chics et pas (trop) chers à Paris p.95 **MÉMO** Infos pratiques en bref p.98 **CONSULTATIONS EXPRESS** Nos experts vous répondent p.99

Dix recettes pour des finances sous contrôle

# Un régime minceur pour votre besoin en fonds de roulement

**ENQUÊTE.** Comment améliorer la trésorerie de votre entreprise, sa rentabilité, sa résistance aux risques... ? En réduisant son besoin en fonds de roulement, également appelé BFR. Suivez le guide.

**B**esoin en fonds de roulement : tout chef d'entreprise a déjà entendu cette expression, ne serait-ce que de la bouche de ses banquiers. Mais souvent, même si on n'ose pas l'avouer, on ne cerne pas très bien les contours de cet animal étrange. De quoi s'agit-il ? Le cycle économique de l'entreprise (achats de biens et services, stockage, production, ventes) génère des besoins et des ressources de financement à court terme. Le besoin en fonds de roulement (BFR) est la différence entre le besoin de trésorerie

ILLUSTRATION : PHOTOFESTIVAL / AGF

**Trésorerie importante, meilleure rentabilité... Plus votre BFR est petit, plus votre entreprise est apte à grandir en sécurité**

seurs. Le niveau de vos stocks, votre poste clients, et votre poste fournisseurs : ce sont les trois paramètres sur lesquels agir pour réduire votre besoin en fonds de roulement à son minimum incompressible. Car plus votre BFR est petit, plus votre entreprise est apte à grandir en sécurité. Sa trésorerie est plus importante ; sa rentabilité plus élevée ; sa structure financière plus solide ; ses relations avec ses banquiers deviennent bien meilleures et ses risques de déposer le bilan bien moindres... Convaincu de l'intérêt de la manœuvre ? Découvrez les dix leviers qui permettent de la réussir.

**1 Accordez à vos clients le moins de crédit possible !**

Faire rentrer du cash sans qu'il vous en coûte rien, si ce n'est l'effort de vous organiser et le courage de négocier dur. C'est le formidable intérêt de la première série d'actions – la plus importante – que vous devez mener sur votre poste clients : celle visant à réduire les délais de paiement que vous leur accordez. Passez en revue sans état d'âme tout ce que vous pouvez tenter pour atteindre cet objectif : négociation d'acomptes, de paiements comptants à la livraison, de règlements à 30 jours au lieu de 60 jours... Les réductions de délais que vous demanderez et les arguments que vous utiliserez devront tenir compte des habitudes de paiement dans votre secteur d'activité et des relations spécifiques que vous entretenez avec chacune de vos entreprises clientes (ancienneté et solidité de la relation, rapports de force,

**ARTICLE RÉDIGÉ PAR**



**Jacques Lesieur,** associé chez PricewaterhouseCoopers, services aux entrepreneurs et aux entreprises patrimoniales.

psychologie du dirigeant...). L'expérience montre qu'à condition de bien le préparer ce type de négociation donne d'excellents résultats, parfois au-delà des espérances du chef d'entreprise!

## 2 Obtenez un maximum de traites que vous escompterez

La France remporte la palme des délais de paiement les plus longs avec une durée moyenne de 108 jours! Le décalage entre les ventes et leur règlement relève au quotidien d'un véritable casse-tête chinois pour le chef d'entreprise que vous êtes! Comment

pallier le financement de ce décalage? Utilisez l'escompte et découvrez le mode d'emploi: cette opération consiste pour une banque à vous racheter les effets de commerce (le plus souvent des traites) dont vous êtes

porteur avant l'échéance, moyennant le paiement d'agios. L'escompte vous permet d'assurer la liquidité d'une partie de vos créances, et son coût est en principe moins élevé que le découvert.

### L'AVIS DE L'EXPERT

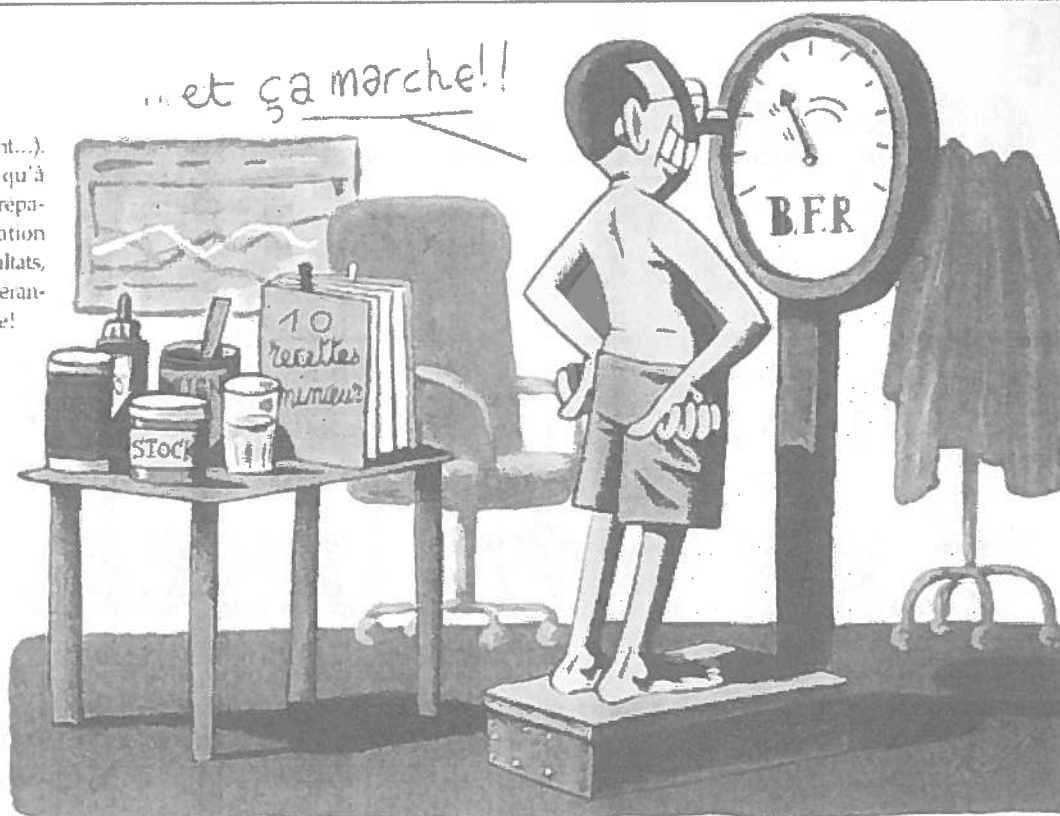
## “ Vos ventes explosent? Votre BFR aussi! ”



**PHILIPPE BAILLY**, associé chez Pricewaterhouse Coopers, responsable de l'activité services aux entrepreneurs et aux entreprises patrimoniales.

Le paradoxe du besoin en fonds de roulement est que plus une entreprise se développe, plus son BFR augmente. Un dirigeant qui prévoit que le chiffre d'affaires de sa société va augmenter d'un coup fortement ne doit pas commencer par s'en réjouir. Il doit d'abord s'inquiéter de la façon dont cette explosion d'activité va se repercuter sur son BFR. Car avant d'engranger plus de cash auprès de ses clients, l'entreprise va dépenser plus d'argent: en achats de matières

premières, consommables, coûts de stockage, frais de fabrication, etc. Le risque, pour une PME qui grossit vite sans avoir anticipé l'augmentation correspondante de son BFR, c'est tout simplement... de se retrouver avec un gros trou de trésorerie et de déposer le bilan! De la maîtrise de votre BFR va donc dépendre le maintien de l'équilibre financier de votre société. Il convient notamment de cerner les conséquences d'un investissement. Si ce dernier fait croître le chiffre d'affaires, il générera aussi une augmentation du BFR. Il faut donc discuter avec votre banquier, lors de la négociation du financement à moyen terme de l'investissement, des moyens de financer aussi votre accroissement de BFR (augmentation de votre plafond d'escompte ou de Dailly, par exemple...). Après il est souvent trop tard.



## 3 Pratiquez le « Dailly » pour les créances non escomptables

Dans de nombreuses situations, vous ne pouvez pas escompter, parce que vous ne disposez pas d'effet de commerce à céder. Comment mobiliser alors une créance sur un client, sur une subvention que vous venez d'obtenir mais qui ne vous a pas été encore versée, sur un crédit de TVA ou encore une indemnité d'assurance qui vous est due mais qui n'est toujours pas réglée? Demandez à votre banquier de vous ouvrir une ligne de financement « Dailly ». Vous céderez à la banque les factures que vous avez établies, et en échange votre banquier vira immédiatement sur votre compte le montant de vos créances privées ou publiques. Une convention cadre que vous signerez avec votre banquier définira les conditions de mobilisation, d'utilisation et de recouvrement des créances.

## 4 Posez-vous la question du recours à l'affacturage

Votre entreprise a toujours besoin de trésorerie? Vous souhaitez raccourcir le délai de paiement de vos créances et sécuriser vos encaissements? Songez à l'affacturage...

# GÉRER

Un régime minceur pour votre BFR



➔ Son principe : permettre le financement immédiat des factures émises sur vos clients (par l'intermédiaire d'un « factor ») et apporter une garantie contre les impayés. Dans la pratique, vous effectuez une prestation auprès de votre client que vous facturez. Vous pouvez alors recevoir de la société d'affacturage la quasi-totalité du montant de votre facture. La différence vous est rétrocédée à l'échéance lorsque votre client a réglé la société d'affacturage. Ce service vous est facturé sur la base d'une commission de gestion correspondant à un pourcentage des créances confiées, et d'intérêts correspondant au financement des factures. Deux bémols toutefois à cette technique de financement séduisante : d'abord, veillez à la mettre en place au bon moment, car elle s'adresse essentiellement aux entreprises performantes et non pas à celles en difficulté; ensuite, négociez bien vos conditions tarifaires, faute de quoi l'affacturage pourrait vous coûter cher...

## 5 A l'étranger, faites-vous payer par crédit documentaire

Vous êtes en négociation avec un client étranger que vous connaissez mal ou tout simplement vous exportez des marchandises et des services? Vous souhaitez être payé dans les délais convenus après avoir rempli vos obligations? Recourez au crédit documentaire. Comment se déroule-t-il? L'acheteur (votre client) passe un contrat commercial avec l'entreprise exportatrice (la vôtre) et ouvre un crédit documentaire en sa faveur auprès de sa banque. Une fois les marchandises expédiées, vous devez réunir tous les documents exigés dans

## MAÎTRISEZ-VOUS BIEN VOTRE BFR? CALCULEZ-LE !

Traduire son BFR en jours de chiffre d'affaires permet de mieux le cerner pour mieux le piloter.

Le calcul de votre niveau moyen de BFR en nombre de jours de CA se fait en appliquant un coefficient de pondération à un délai moyen d'encaissement ou de décaissement sur les principaux flux financiers de votre entreprise : postes clients, stocks, fournisseurs et coûts salariaux.

A partir de vos états comptables et financiers, vous pouvez facilement déduire les délais moyens et les coefficients de pondération correspondants en effectuant les calculs ci-dessous :

| Encaissements                | Délais moyens en jours de CA   | Coefficients de pondération                                  |
|------------------------------|--|--|
| Stocks de marchandises       | (Stock moyen de marchandises / Coût d'achat HT des marchandises vendues) × 360   | Coût d'achat TTC des marchandises vendues / Salaires / CA HT |
| Créances clients             | (Créances clients et comptes rattachés / CA TTC total) × 360   | Charges sociales TTC (salaires / CA HT)                      |
| Décaissements                | Délais moyens en jours de CA   | Coefficients de pondération                                  |
| Fournisseurs de marchandises | (Dettes fournisseurs de marchandises / Achats TTC de matières premières) × 360   | Prix d'achat TTC des marchandises vendues / CA HT            |
| Fournisseurs autres charges  | (Dettes fournisseurs autres charges / Achats nets TTC autres charges) × 360  | Prix d'achat TTC des fournisseurs autres charges / CA HT     |
| Salaires nets                | Les salaires calculés en fin de mois sont en général réglés dans les premiers jours du mois suivant. Le délai moyen est donc égal à 15 (la moitié du mois)   | Salaires nets versés / CA HT                                 |
| Charges sociales             | Calculées en fin de mois, elles sont en général réglées au cours du mois suivant. Le délai moyen est donc égal à 15 (la moitié du mois) + délai entre la fin du mois et la date effective de versement le mois suivant | Charges sociales (salariales et patronales) / CA HT          |

Appliquons la méthode ci-dessus à la société X :

- ① CA annuel HT = 12 millions d'euros
- ② Stocks : durée moyenne de stockage de 40 jours et coût d'achat annuel des marchandises vendues de 4,8 millions d'euros HT, soit un coefficient de pondération de  $4,8/12 = 0,4$
- ③ Créances clients : délai moyen de paiement de 36 jours et coef. de pondération de  $(12/12) \times 1,196 = 1,196$
- ④ Stock de marchandises : durée moyenne de stockage de 40 jours et coût d'achat annuel des marchandises vendues de 4,8 millions d'euros HT, soit un coef. de pondération de  $4,8/12 = 0,4$
- ⑤ Fournisseurs de marchandises : règlement

- moyen à trente jours et prix d'achat annuel des marchandises vendues de 5,74 millions d'euros TTC, soit un coef. de pondération de  $5,74/12 = 0,478$
- ⑥ Fournisseurs autres charges : règlement moyen à 20 jours et coût d'achat annuel des autres charges de 0,6 million d'euros, soit un coef. de pondération de  $(0,6 \times 1,196)/12 = 0,06$
- ⑦ Salaires annuels nets de 1,8 million d'euros, payés le 1<sup>er</sup> jour du mois (délai moyen =  $(0 + 30)/2$ ), avec un coef. de pondération de  $1,8/12 = 0,15$
- ⑧ Charges sociales annuelles de 1 million d'euros, versées le 15 du mois suivant (délai moyen de  $(0 + 30)/2 + 15$ ), avec un coef. de pondération de  $1/12 = 0,08$

Calcul du BFR moyen de la société X

| Principaux besoins d'exploitants (en jours de CA)      |                            |                            |                 |
|--|----------------------------|----------------------------|-----------------|
|  | Délai moyen d'encaissement | Coefficient de pondération | Besoins         |
| Clients  | 36 jours                   | 1,196                      | 43 jours        |
| Stocks   | 40 jours                   | 0,4                        | 16 jours        |
| <b>Besoins totaux</b>                                  |                            |                            | <b>59 jours</b> |
| Principales ressources d'exploitation (en jours de CA) |                            |                            |                 |
|  | Délai moyen d'encaissement | Coefficient de pondération | Ressources      |
| Fournisseurs   | 30 jours                   | 0,478                      | 14 jours        |
| Fournisseurs autres charges                            | 20 jours                   | 0,06                       | 1 jour          |
| Personnel  | 15 jours                   | 0,15                       | 2 jours         |
| Charges sociales                                       | 30 jours                   | 0,08                       | 2 jours         |
| <b>Ressources totales</b>                              |                            |                            | <b>19 jours</b> |
| <b>BFR moyen en jours de CA</b>                        |                            |                            | <b>40 jours</b> |

À VOUS ! CALCULEZ VOTRE BFR ET DÉCOUVREZ VOTRE PERFORMANCE PAGE 90 ➔

# GÉRER

Un régime minceur pour votre BFR

➤ le cadre du crédit et les remettre à votre banque pour prétendre au paiement ou à l'émission d'une traite. C'est ensuite à votre banque de se retourner vers la banque de l'acheteur pour être remboursée. Cet instrument sécurise à la fois le vendeur et l'acheteur. Vous serez en effet garanti de la solvabilité de l'acheteur et celui-ci, de son côté, sera assuré du respect des conditions de vente. Attention : l'engagement de payer des banques repose uniquement sur la stricte conformité des documents. Ils sont donc examinés scrupuleusement et la moindre petite erreur peut être considérée comme une irrégularité...

## 6 Encaissez vite vos ventes à l'export grâce au crédit acheteur

Une entreprise exportatrice doit très souvent accorder des délais de paiement à ses acheteurs qui pèsent sur son BFR. Si vous êtes dans ce cas, le crédit acheteur peut être votre solution ! Pour financer ces délais, votre banque pourra consentir un crédit à l'acheteur et lui accorder directement un emprunt en euros ou en devises. Vous pourrez ainsi être réglé comptant par la banque de l'acheteur directement.

## 7 Financez vos marchés publics par des outils spécifiques

Décrocher un marché public, c'est s'assurer un client solvable... mais qui risque de vous payer aux calendes grecques. Pour encourager les PME à répondre aux appels d'offres publics, le gouvernement a favorisé le développement d'outils permettant de compenser au moins partiellement l'augmentation du niveau de BFR induit. La plupart des banques proposent aujourd'hui des financements adaptés à ce type de créances, soit directement sous forme de crédit de trésorerie, soit en partenariat avec la Banque de développement des PME

➤ SUITE DE LA PAGE 88

## ANALYSEZ VOTRE RÉSULTAT

▶ Votre BFR est négatif : vous faites partie des champions ! Vous n'avez pas un besoin, mais un excédent de fonds de roulement. Que rêver de mieux ?

▶ Votre BFR est compris entre 0 et 15 jours de CA : bravo, vous pilotez fort bien vos flux financiers. Veillez seulement à suivre l'évolution de votre BFR dans le temps et surveillez le moindre dérapage.

▶ Votre BFR est compris entre 15 jours et 30 mois de CA : plus vous vous rapprochez de la borne haute, plus vous avez intérêt à appliquer certaines de nos recettes amaigrissantes.

▶ Votre BFR est supérieur à 3 mois de CA : attention, la situation n'est pas maîtrisée ! Suivez notre régime en dix points dans sa totalité, en le commençant tout de suite...



LENTREPRISE.COM

▶ Votre BFR dépend de votre métier  
Pour gérer votre BFR, il faut aussi le comparer à la moyenne de votre secteur. Nous vous présentons les valeurs moyennes de BFR (en jours de chiffre d'affaires) des principaux métiers.  
[www.entreprise.com/plus](http://www.entreprise.com/plus)

(BDPME). Parlez-en à vos banquiers. Votre entreprise pourra ainsi disposer d'avances de trésorerie dans la limite des créances remises en garantie, ce qui lui permettra de se financer sur une durée variable et renouvelable en fonction de ses besoins.

## 8 Réglez vos fournisseurs aussi tard que vous le pouvez

Vous pouvez agir sur votre BFR en exigeant des délais de règlement plus longs de la part de vos fournisseurs. Cela peut se faire en les mettant en concurrence. Ils se montrent intraitables ? Faites entrer dans votre panel de nouveaux fournisseurs, qui dérouleront le tapis rouge pour avoir la satisfaction de vous compter parmi leurs clients. A ce jeu, la taille de votre entreprise constitue une donnée importante. Plus elle sera susceptible de passer des ordres d'achats volumineux, mieux vous serez à même d'imposer vos conditions.

## 9 Ramenez vos stocks au plus bas niveau raisonnable

Votre BFR peut être artificiellement alourdi par une gestion des stocks trop lâche. L'optimisation des stocks consiste à aboutir à un niveau de stocks le plus

faible possible. Ce résultat dépend de la durée des délais de livraison et de la sécurité des sources d'approvisionnement, car une entreprise ne peut pas se permettre une rupture qui souvent coûte plus cher que la gestion d'un stock de sécurité. Vous pouvez fortement diminuer vos stocks d'en-cours grâce à des réorganisations de production pilotées par une informatisation adaptée qui permet d'optimiser vos cadences de réapprovisionnement. La technique des stocks d'alerte permet également de réduire sensiblement la valeur des stocks tout en évitant les ruptures. Enfin, portez une attention toute particulière aux stocks de produits anciens ou dormants. A partir du moment où ces derniers ne génèrent pas de ventes significatives, il est préférable de s'en séparer : une baisse temporaire de marge vaut mieux qu'un BFR alourdi !

## 10 Faites de tous vos salariés des agents réducteurs de BFR

Ne cherchez pas à réduire tout seul le besoin en fonds de roulement de votre entreprise. Ce challenge doit devenir l'affaire de tous vos salariés. L'optimisation du niveau des stocks, du poste clients et du poste fournisseurs passe par l'engagement de chacun, quelle que soit sa place dans la structure. Tous font partie d'une chaîne qui sert le processus général. Comment faire en sorte que les équipes se sentent concernées par les objectifs à atteindre et se mettent à pied d'œuvre ? Utilisez les quatre leviers indispensables au succès de tout projet d'organisation d'envergure : mettez en place des procédures de pilotage claires et bien structurées ; communiquez ; communiquez ; communiquez ! ●

