



« QUI VEUT RÉUSSIR DANS LES AFFAIRES DOIT RESPECTER TROIS RÈGLES ABSOLUES, MAIS PERSONNE NE LES CONNAÎT. »

UN INCONNU CÉLÈBRE

Pour ce troisième article, j'aborde cette notion financière qui paraît élémentaire à beaucoup mais qui ne l'est pas. Elle est rarement abordée par les dirigeants de TPE ou leurs conseils. Je recommande pourtant vivement à tout chef d'entreprise et à tout commerçant de se pencher sérieusement sur cet élément de son bilan.

LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT : quelques réflexions de bon sens

PAR STÉPHANE ALVARES, FONDATEUR D'AUDIT CONSULTING GROUP

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR pour les intimes) est un investissement comme un autre, même si parfois pour partie moins choisi qu'un autre (un client oublié de vous payer à l'échéance prévue et fait de vous son fournisseur banquier). La gestion du Besoin en Fonds de Roulement ne consiste pas à la réduire à tout prix de façon simpliste car il participe aussi de l'équilibre global de l'entreprise. Ceci est trop souvent oublié.

BFR : le Rubik's Cube de l'analyse financière

Cet élément financier essentiel de l'entreprise a de multiples facettes. Du point de vue de l'entreprise, qu'est ce que le BFR ? C'est d'abord un élément de conquête commerciale. Rappelez-vous du film « La vérité si je mens 2 » pour comprendre que les délais de paiement sont un élément essentiel des termes d'une transaction commerciale ! Allez essayer de percer commercialement en Italie où les délais de paiement contractuels sont de 48 jours et dans la réalité de 82 jours avec les retards moyens, en demandant d'être payé à 25 jours comme dans les pays nordiques ! De la même façon, avoir plus de stocks, c'est réduire le risque de perdre une commande : pensez à votre frustration de client face aux rayons vides de certains commerces. C'est ensuite une source de financement quand on le réduit et une source de besoin de financement quand on l'accroît. La gestion du BFR est un problème intemporel même si certaines conjonctures (coût de l'argent) se prêtent mieux que d'autres à sa prise de conscience. C'est enfin une source de risques. Risque que le client paie tardivement ou jamais car il a fait faillite.

C'est bien pour éviter ce risque que les pouvoirs publics ont pris des dispositions légales pour réduire les délais de règlements. C'est aussi un risque de perte de valeurs par obsolescence de certains stocks (fromages, médicaments, plantes...).

Analysons maintenant le BFR, du point de vue conjoncturel. C'est un outil pour aider des clients ou des fournisseurs qui auraient des difficultés du fait d'une crise de liquidité : des entreprises aident des sous-traitants essentiels à leur développement qui seraient confrontés à des manques de liquidités, en raccourcissant les délais de paiements. En leur évitant la faillite, leur développement est pérenne. C'est aussi une source de spéculation lorsque l'entreprise surstocke des matières dont elle anticipe que le prix va flamber dans le temps.

Encore de la stratégie et oui...

« DE L'INTENDANCE OU DE LA STRATÉGIE ? DE LA FINANCE, MON GÉNÉRAL »

Le BFR est une résultante de la stratégie de l'entreprise. Quand celle-ci, par exemple, décide de s'intégrer vers l'amont pour sécuriser ses approvisionnements (entreprise qui détient sa propre matière première via des acquisitions à la source) ou vers l'aval pour faire face à une distribution défaillante (entreprise qui possède de multiples magasins dans différents pays), le BFR est nécessairement impacté à la hausse. De la même manière, lorsque l'entreprise décide de sous-traiter une partie de sa production en Asie du Sud-Est, les marges progressent mais le BFR

CHEZ AUDIT CONSULTING GROUP on voit bien qu'il y a PLEIN D'EXPERTS MAIS ON SAIT AUSSI que peu ont le SENS des affaires

augmente car les sous-traitants asiatiques n'ont pas la structure financière nécessaire pour accorder des délais de paiements... Le niveau de Besoin en Fonds de Roulement est aussi le résultat d'un arbitrage financier entre des marges et des coûts. Par exemple, si vous payez comptant vos fournisseurs, vous êtes en excellente position pour obtenir des prix imbattables, pour négocier des remises sur le prix supérieures aux taux d'un placement de trésorerie. Vos fournisseurs ont dans la majeure partie des cas besoin de cash compte tenu de la lourdeur de leurs investissements.

Vous pouvez ainsi avoir un BFR médiocre (pas de crédit fournisseur) mais une marge excellente !

Une entreprise du BTP structurée autour d'avances clients qui couvrent grosso modo les travaux en cours et plus pour les meilleurs d'entre eux : le BFR est faible mais les marges aussi. On ne peut pas tout avoir ! Autrement dit, on peut acheter du cash. Prenons maintenant, une entreprise qui fait des rabais pour que ses clients la paient rapidement : le BFR est alors très bon, la trésorerie plutôt ample mais les marges vont se dégrader (celui qui résiste à cette proposition commerciale intéressante signale une piètre situation financière qui met la puce à l'oreille de son fournisseur...). Les soldes

également quand elles sont exceptionnelles, sont aussi une certaine façon d'acheter du cash. Le curseur sera souvent fonction de la situation économique. En période de crise, on privilégiera le cash et donc une gestion stricte du Besoin en Fonds de Roulement. En période faste, on privilégiera la croissance des ventes et les marges au détriment du BFR.

Gérez votre Besoin en Fonds de Roulement

Nous vous proposons en résumé 4 façons d'approcher la gestion de votre Besoin en Fonds de Roulement :

- Vous attaquer aux gaspillages : empêcher le service des règlements à payer avant l'heure les fournisseurs, vendre les stocks qui tournent très peu, voire arrêter la production ou l'achat de ces produits... Ce sont des tâches aisées à mener à bien et qui ne nécessitent pas de grandes remises en cause au sein de l'entreprise ;
- Vous attaquer à des éléments plus structurels nécessitant de modifier des comportements ou des organisations : indexer la rémunération des commerciaux sur le paiement effectif des clients ou sur la marge encaissée, réorganiser les process de stockage et de production, passer à une production à la commande... Ce sont des tâches beaucoup plus complexes à mettre en place ;
- Faire un arbitrage entre marges et Besoin en Fonds de Roulement pour acheter ou vendre du cash ;
- Faire un peu d'imposture en réduisant le BFR au bilan par l'affacturage, la titrisation, l'escompte... Mais ne nous leurrions pas, le BFR n'est pas ainsi réduit dans la réalité, il est simplement financé pour partie et cette partie disparaît de la vue comme la misère dans les villages les plus reculés de notre belle France. Ce sont des techniques à manier avec précaution.

Seules les deux premières façons permettent de dégager des liquidités sans peser sur la structure des coûts de votre entreprise ou de votre commerce.

En guise de conclusion

La gestion du BFR est aussi un sujet culturel ! En effet, les pratiques de délais de paiement effectifs varient du simple

au triple en Europe. Par ailleurs, certaines entreprises ont une culture cash plus développée que d'autres, soit parce qu'elles ont connu des difficultés par le passé, soit sous l'influence de leurs actionnaires ou selon l'état d'esprit de leur dirigeant. D'autres sociétés ont moins cette culture parce que leur aisance financière rend le problème moins prégnant, et que leur culture est très éloignée de ces préoccupations.

Après cette analyse presque existentielle, la chute peut être rude pour nos lecteurs. Mais rassurez-vous, notre cabinet d'expertise comptable conseil spécialisé en développement d'entreprise pourra aborder ensuite avec vous les moyens opérationnels pour réduire ce fameux Besoin en Fonds de Roulement. ■

Stéphane Alvares PLUS QU'UN EXPERT-COMPTABLE, UN VÉRITABLE GUIDE !

Avant d'être expert-comptable, Stéphane Alvares est un entrepreneur hors-pair ! Parce que sa vision du métier dépasse la simple approche technique, ce professionnel altruïste va s'imprégner de la culture de votre entreprise et des spécificités de votre marché pour développer votre activité. Audit Consulting Group s'engage dans votre réussite comme ils s'engagent dans la leur depuis maintenant près de 19 ans.

AUDIT
Consulting Group

Expert-Comptable
Conseil en stratégie de développement
Cannes Vallauris Sophia-Antipolis

www.audit-consulting-group.com
Tél. 04 93 38 26 26