

Working Capital Management

La gestion du fonds de roulement
comme stratégie

*Ce white paper réalisé par Belfius Banque et TriFinance s'adresse aux CEO, CFO
et trésoriers d'entreprises de taille moyenne.*

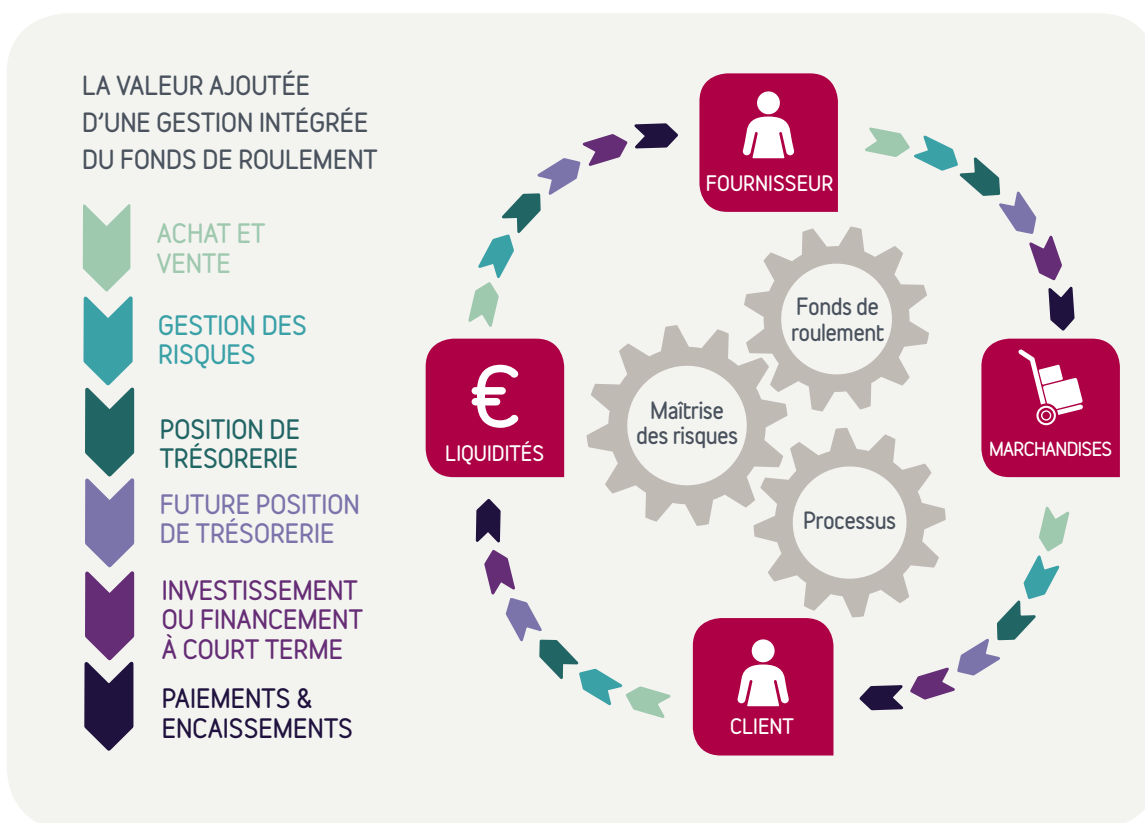
Table des matières

1.	Gestion du fonds de roulement?	4
2.	L'intégration de la GFR dans la stratégie de l'entreprise	8
2.1	Climat économique incertain	8
2.2	Impact financier	8
2.3	Disponibilité du financement	9
2.4	Gains potentiels d'efficacité	9
3.	Plus d'informations?	10

La gestion du fonds de roulement comme stratégie

Grâce à une bonne gestion du fonds de roulement (GFR), les entreprises peuvent, d'une part, maîtriser leur besoin en fonds de roulement en le maintenant au niveau le plus bas possible et, d'autre part, libérer les liquidités immobilisées dans le cycle d'exploitation (achats, ventes et gestion des stocks). Dans un contexte économique où le crédit aux entreprises est devenu plus rare et plus cher, ce n'est certainement pas un luxe superflu. Il est donc logique de constater l'intérêt actuel grandissant pour l'optimisation de la GFR.

La gestion efficace du fonds de roulement n'est pas seulement l'affaire du département Finances. Elle concerne aussi les divisions Achat, Production et Vente. Une approche intégrée est donc plus que nécessaire.



Belfius Banque et TriFinance ont collaboré à la réalisation de ce white paper afin de sensibiliser les CEO, CFO et trésoriers d'entreprises de taille moyenne aux enjeux stratégiques de la gestion efficace du fonds de roulement. Trois autres white papers abordent en détail les principaux aspects de la GFR.

- Cash & Treasury Management
- Credit Management
- Purchase & Inventory Management

1

Gestion du fonds de roulement?

La GFR est une notion encore confuse dans bien des esprits. Il nous a paru important de faire, en préambule, la clarté sur la question. Par gestion du fonds de roulement, nous entendons la gestion des actifs circulants et des passifs à court terme. Il s'agit d'un processus **dynamique** qui s'articule autour de trois types d'activités:

- ▶ **maintenir le besoin en fonds de roulement à son niveau minimum**
- ▶ **veiller à ce que l'entreprise dispose en permanence des liquidités nécessaires à la bonne marche des affaires**
- ▶ **maîtriser les risques**

À ne pas confondre avec le fonds de roulement (net): une notion statique, et la résultante de la structure bilantaire de l'entreprise. Il traduit, à un moment donné, la différence entre les actifs circulants et les passifs à court terme de la société.

Actifs circulants	Fonds de tiers à court terme
Stocks	Dettes financières à court terme
Créances commerciales	Fournisseurs
Placements de trésorerie et valeurs disponibles	Autres dettes non financières
Autres	

Besoin en fonds de roulement = stocks + créances commerciales - dettes fournisseurs

Une bonne gestion du fonds de roulement équivaut à un exercice d'équilibre visant à réduire et à maintenir le besoin en fonds de roulement à son niveau minimum. Mais la continuité des activités de l'entreprise ne peut en aucun cas être menacée.

Cette stratégie ne peut pas donner lieu à une rupture des stocks, à un paiement tardif des fournisseurs stratégiques ou à la perte de chiffre d'affaires en recourant trop rigoureusement au report de paiement.

La GFR implique :

► La gestion du stock

Le stock représente l'ensemble des biens qui interviennent dans le cycle d'exploitation. Celui-ci doit être financé et peut mobiliser une importante partie du fonds de roulement. Chaque entreprise a donc tout intérêt à le maintenir à un niveau minimum, sans toutefois provoquer de rupture de stock et ainsi mettre en péril la continuité de ses activités.

► La gestion des débiteurs

Les créances clients peuvent également représenter une part importante du fonds de roulement. Il est possible de réduire celle-ci en limitant le temps de traitement entre la réception de la commande et l'encaissement de la facture. Une politique de crédit formalisée reposant sur une approche segmentée des clients en fonction de leur profil de risque constitue ici le fil conducteur.

► La gestion des créanciers

Toute entreprise est tenue de payer ses factures en respectant les délais. Si un fournisseur vous accorde une ristourne pour le paiement au comptant d'un achat, il peut être intéressant d'envisager cette option. Et si payer en retard n'est pas la bonne solution, sachez qu'un report de paiement équivaut toujours à une source de financement gratuite. En fait ce que vous avez avantage à faire, c'est négocier des délais de paiement, assortis en contrepartie d'une remise pour paiement au comptant.

Astuce

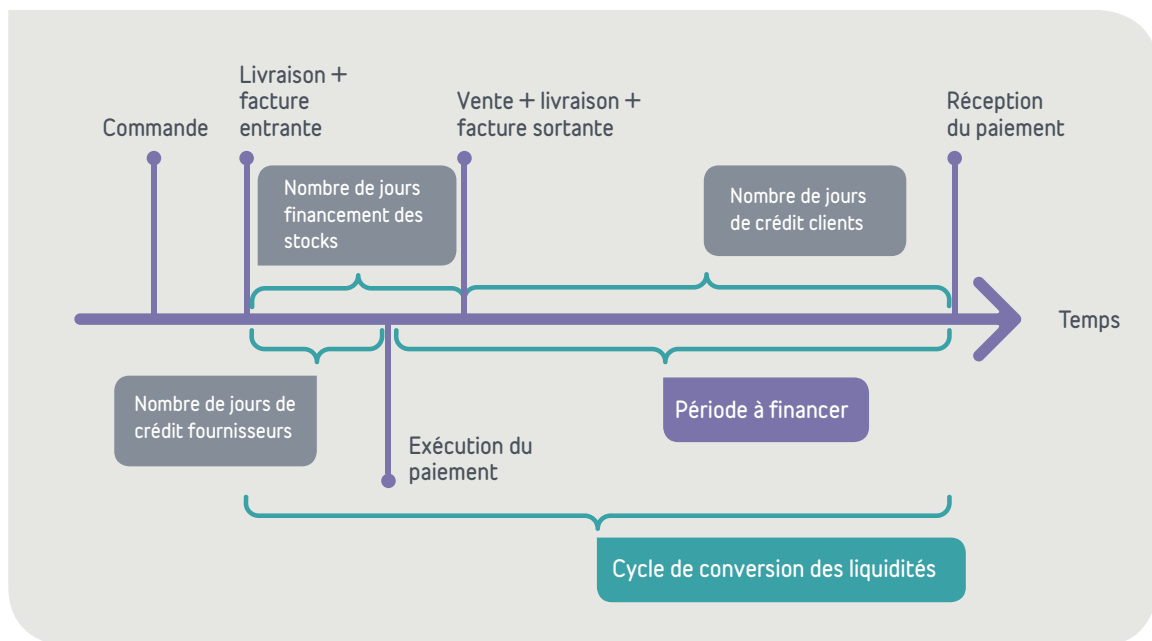
Négociez des délais de paiement, assortis en contrepartie d'une remise pour paiement au comptant.

Outre la gestion des processus visant à optimiser le besoin en fonds de roulement, une bonne GFR s'attache également à financer de manière optimale les déficits et le placement des surplus qui en découlent.

Enfin, il convient aussi de maîtriser correctement les risques inhérents.

Le cycle d'exploitation

Le cycle d'exploitation indique la durée d'immobilisation de la trésorerie tout au long des différentes phases du processus commercial: achats, production, stockage, vente et paiement. Plus celui-ci est court, plus le délai d'immobilisation de la trésorerie sera limité et mieux c'est pour l'entreprise.



La totalité du cycle doit se dérouler avec efficacité et toutes les étapes concorder parfaitement. Si la gestion des processus internes concernant les créanciers, les stocks et les débiteurs laisse à désirer, la trésorerie risque de rester immobilisée inutilement, ce qui augmentera le besoin de financement externe.

Une étude de PwC de 2012 révèle que ce point est encore nettement perfectible.

Un gain de 900 milliards d'euros grâce à une meilleure gestion du fonds de roulement

La mise en œuvre de la gestion du fonds de roulement dans les entreprises peut nettement améliorer la donne. C'est ce qui ressort de la récente étude « European working capital study » de PwC, qui s'est penchée sur l'efficacité de la gestion du fonds de roulement dans 2 307 entreprises cotées en Bourse de 10 secteurs en Europe. Selon l'étude, celles-ci pourraient dégager plus de 900 milliards d'euros bloqués inutilement dans leur cycle du fonds de roulement.

Quel est le nombre de jours moyen de crédit clients et de crédit fournisseurs dans votre secteur ?

Comparez la situation de votre entreprise à la récente étude de Graydon Belgium réalisée auprès de quelque 900 000 entreprises belges dans différents secteurs, en 2011.

Secteur	Jours crédit clients	Jours crédit fournisseurs
SERVICES	55	42
Services financiers : banques, holdings	83	61
Services financiers : assurances, fonds de pension	46	37
Services courants	60	46
Immobilier	53	43
Communication	72	58
IT	60	32
Intermédiaires du commerce	51	43
Services aux personnes	26	31
Services sociaux	38	60
Art, divertissement et loisirs	34	38
CONSTRUCTION	50	46
Construction de bâtiments, développement de projets immobiliers	49	55
Génie civil	80	62
Travaux de construction spécialisés	49	42
INDUSTRIE	58	52
Agro-industrie	56	50
Produits alimentaires	37	42
Autres	61	54
Imprimeries et entreprises graphiques	67	55
COMMERCE DE DÉTAIL (hors secteur automobile)	17	31
HORECA	9	26
Hébergement	17	45
Restaurants et bars	9	24
GROSSISTES (hors secteur automobile)	51	44
AUTOMOBILE	25	33
TRANSPORT	58	48
Transport terre, eau et air	58	43
Transport logistique	58	58
PROFESSIONS LIBÉRALES	51	29
Professions médicales	23	29
Professions juridiques	57	52
Professions économiques	72	28

L'intégration de la GFR dans la stratégie de l'entreprise

Ce chapitre explore les raisons qui justifient l'intégration de la gestion du fonds de roulement dans la stratégie de l'entreprise.

2.1 Climat économique incertain

Les effets de la crise financière sur l'économie réelle ne sont pas des moindres. Celle-ci a été suivie par la crise européenne des finances publiques, entraînant dans son sillage un impact négatif sur la croissance et une hausse du nombre de faillites. Dans un tel climat économique, les risques d'entreprendre sont devenus incontestablement plus importants. Chaque entreprise doit mettre en place les outils pour les évaluer et les maîtriser.

► Politique de crédit

Une politique de crédit bien réfléchie, scrupuleusement appliquée, est indispensable aujourd'hui. D'une part, parce qu'un délai d'encaissement trop long trahit une politique de crédit trop laxiste et est une source de pertes potentielles pour défaut de paiement. D'autre part, parce qu'une politique de crédit trop stricte risque de faire fuir les clients.

Cette politique est approfondie dans le white paper « *Credit Management* ».

► Gestion du stock

En cette période de crise économique où la flexibilité est un gage de survie pour l'entreprise, l'adaptation permanente de la gestion des stocks est un must. Une GFR attentive met en adéquation la gestion des stocks et le cycle d'exploitation des débiteurs et des créanciers. Elle tient ainsi compte de tous les processus cruciaux, garants de la continuité des activités de l'entreprise.

Le white paper « *Purchase & Inventory Management* » répond aux questions importantes.

2.2 Impact financier

La valeur ajoutée d'une gestion du fonds de roulement efficace réside dans plusieurs domaines.

La diminution des stocks, la baisse des créances sur les clients ou la hausse du crédit fournisseurs améliorent la position de liquidité.

Son **impact positif sur le bilan** est le plus frappant. La diminution des stocks, la baisse des créances sur les clients ou la hausse du crédit fournisseurs améliorent la position de liquidité. Lorsque celle-ci est utilisée pour diminuer les dettes, la solvabilité de l'entreprise s'améliore.

La position de liquidité a aussi un **impact sur le compte de résultats**. Une réduction du coût du financement externe et une hausse des revenus sur les excédents de trésorerie influencent directement le résultat final. Si, toutefois, une remise pour règlement au comptant offre un meilleur rendement que le coût d'un financement externe, il s'agit de la meilleure option du point de vue de la rentabilité.

Une diminution du fonds de roulement nécessaire a également un **impact sur le cashflow**, ce qui accroît la marge pour rembourser les dettes ou pour verser des dividendes.

Enfin, il y a un **impact** important sur la **valorisation de votre entreprise**. Dans les différentes méthodes de valorisation – EVA (Economic Value Added), DCF (Discounted Cash Flow) et DDM (Dividend Discount Model) – la réduction du besoin en fonds de roulement dope la valorisation de l'entreprise.

2.3 Disponibilité du financement

► Défi

La crise financière a montré que les entreprises avaient tout intérêt à réduire leur dépendance vis-à-vis des sources de financement externes et à diversifier suffisamment ces dernières. L'idée de se constituer des liquidités tampons s'est aussi fait jour.

En réaction à cette crise, le cadre réglementaire des banques a été fortement renforcé. En les obligeant toutes à détenir des réserves de capital plus importantes et à respecter des ratios de liquidités stricts, les nouvelles normes Bâle III visent à pérenniser le système financier mondial. Une des conséquences de l'application de ces nouvelles normes - et non des moindres - semble être le durcissement de la politique de crédit des banques vis-à-vis des entreprises.

► Solution

Les entreprises qui parviennent à réduire leur besoin en fonds de roulement devront moins recourir au crédit externe et seront mieux armées dans les négociations avec leurs banques, étant donné qu'elles maîtrisent mieux leurs risques et qu'elles sont à même de mieux prévoir leurs positions de liquidité.

Une solution consiste à améliorer leur collaboration avec les banques en développant avec celles-ci une relation durable qui comprend également des activités non liées au crédit : par exemple, la gestion des paiements (internationaux), les investissements, la couverture des risques comme les risques de devises et l'inflation, des solutions en matière de politique salariale ou le financement d'actifs directs tels que l'affacturage et le leasing.

2.4 Gains potentiels d'efficacité

Le potentiel d'amélioration au niveau de la gestion du fonds de roulement concerne l'ensemble du processus d'exploitation.

L'optimisation de la gestion du fonds de roulement passe donc par l'implication de l'ensemble des départements de l'entreprise (Finances, Achat, Vente et Production), une politique de segmentation d'achat et de vente et la centralisation d'un certain nombre de processus. Tout ceci soutenu par des solutions technologiques.

Nous expliquons tout ceci de façon détaillée dans les white papers spécifiques

- Cash & Treasury Management
- Credit Management
- Purchase & Inventory Management

Plus d'informations ?

Votre Corporate Banker

Vous voulez en savoir plus sur les aspects financiers de vos activités ? Contactez votre Corporate Banker chez Belfius Banque. Il est votre premier interlocuteur et connaît votre organisation et vos besoins. Pour des questions très techniques, il vous mettra en rapport avec les spécialistes de Belfius Banque en vue d'établir ensemble une solution sur mesure. www.belfius.be/corporate/FR/index.aspx

TriFinance

Vous souhaitez de plus amples informations à propos du support de projet et opérationnel ? Contactez le business unit Process, People & Change de TriFinance .

<http://www.trifinance.be/Business-Units/Process-People-Change.aspx>



.....

La série consacrée à la GFR comprend 3 autres white papers:

- Cash & Treasury Management
 - Credit Management
 - Purchase & Inventory Management
-

Remerciements

Belfius Banque & Assurances tient à remercier le professeur Wouter De Maeseneire de la Vlerick Leuven Gent Management School pour son aide précieuse dans la réalisation de ce white paper.