

Distributique

LE WEB DU BUSINESS IT



ET SI ON S'OCCUPAIT DU BFR

OLIVIER AVRIL - DIRECTEUR FINANCIER - ACTING FINANCES

30/06/2006

Le BFR, ou Besoin en Fonds de Roulement, désigne les moyens financiers que l'entreprise mobilise pour son fonctionnement quotidien.

Le Besoin en Fonds de Roulement, c'est essentiellement le crédit accordé aux clients, le montant des stocks et le crédit consenti par les fournisseurs.

Il y a deux sortes d'entreprises :

- Celles qui ont un 'BFR négatif', c'est-à-dire qui génèrent avec leur fonctionnement quotidien plus de ressources financières que de besoins car les clients payent avant l'échéance des factures fournisseurs. C'est la martingale de la grande distribution.
- Et puis, il y a le cas le plus fréquent des entreprises qui ont à consacrer au 'BFR' des moyens financiers importants. La bonne gestion du BFR est la clé de leur santé Financière.

Mais ces entreprises s'occupe t-elle autant de leur BFR qu'il le faudrait ? Non ! Bien sûr, elles ont une gestion souvent active de ses principales composantes :

- En cherchant à limiter l'importance du poste clients, et ceci de deux manières :
 - En fixant des règles au niveau des prises de commande pour ne pas accorder des délais trop longs incompatible avec les possibilités financières de l'entreprise.
 - En ayant une procédure de relance pour les retards et de recouvrement.
- En limitant autant que possible les quantités en stock sans prendre le risque de ruptures et de ventes perdues. Je vous renvoie à un récent article sur le sujet.

Mais le BFR, c'est bien d'autres aspects souvent négligés :

- Le crédit fournisseurs. Il y a de multiples façons de l'optimiser. En réduisant les délais de paiement contre des remises pour escompte bien supérieures aux taux pratiqués par les banques. Ou à l'inverse en augmentant la durée de crédit par des actions ciblées et à l'argumentation soigneusement préparée. (l'évolution des volumes, la lenteur intrinsèque des rotations de stocks des produits concernés,...)
- Les autres composantes de l'actif et du passif court terme : Qu'il s'agisse des impôts, des comptes liés au personnel, des 'débiteurs divers' souvent importants, des avances consenties aux Fournisseurs,... Pour les impôts, par exemple, cela peut consister à optimiser le fonctionnement de la TVA, française ou étrangère. Beaucoup de mesures peuvent être prises à cet égard.
- Pour les clients, en dehors de la gestion classique décrite précédemment, la gestion active du BFR conduira à inclure, dans les conditions générales de vente, le versement d'acomptes qui allégeront d'autant le financement client.
- Pour les Fournisseurs, il est quelquefois possible de remplacer les avances aux fournisseurs par des cautions. Et puis, il faut chercher à mettre en place des stocks consignation chaque fois que l'opportunité se présente. A l'inverse chercher à les supprimer si c'est son entreprise qui en supporte le poids.

Pourquoi ces insuffisances de gestion dans la gestion du BFR ?

Parce qu'il n'est presque jamais géré en tant que tel dans une entreprise mais seulement à travers ses composantes les plus évidentes. Le plus souvent, il n'y pas de 'chef d'orchestre du BFR'.

Le Directeur Administratif et Financier, le responsable comptable, le responsable crédit clients peuvent être désigné pour cette fonction ou cette responsabilité. Mais sans un appui fort de la Direction Générale, leur efficacité sera limitée.

Connaître son BFR, le suivre à travers des indicateurs mensuels, fixer des objectifs d'amélioration, définir qui en est responsable : Voilà qui contribuera à alléger les besoins financiers l'entreprise mieux que la seule gestion du crédit clients et des stocks.

Olivier Avril est DAF à temps partagé pour les PME au sein du cabinet [Acting Finances](#). Faites-nous connaître les sujets que vous souhaitez voir traiter par cet expert à l'adresse alessi@idg.fr