

Fonds de roulement et financement

Sujet brûlant en pleine crise du crédit

Le crédit devient une denrée rare et chère. Plus que jamais, il importe de tirer au mieux parti de tous les moyens financiers disponibles au sein de l'entreprise. **Koen De Potter**, expert en gestion financière de PME, **Koen Sap** et **Jan Goemaere**, spécialistes en fusions et acquisitions de PME, font le point sur la question.

Qu'entend-on par « gestion du fonds de roulement » ?

Koen De Potter: Le fonds de roulement équivaut à la quantité de trésorerie dont l'entreprise a besoin et est fortement tributaire des créances client, des stocks et des dettes fournisseurs. Il faut être en mesure de faire le relais entre les premiers décaissements et l'encaissement réel des factures sortantes. Le fonds de roulement revêt donc deux aspects, à savoir un aspect temporel et un aspect financier. Sa gestion est surtout importante dans la perspective temporelle. Il s'agit en effet de faire circuler plus rapidement et plus efficacement les fonds.

À quoi le dirigeant d'entreprise doit-il se montrer attentif s'il souhaite réduire son fonds de roulement ?

Koen De Potter: Il importe de considérer d'un œil critique tous les aspects des processus d'entreprise. On peut s'interroger sur l'incidence de l'escompte pour paiement comptant sur le fonds de roulement. Combien de marchandises qui ne sont pas consommées couramment avez-vous en stock ? L'encaissement des factures de vente est-il efficacement géré ?

À quel niveau les entreprises peuvent-elles concrètement agir en ce qui concerne leur fonds de roulement ?

Koen De Potter: L'efficacité de la gestion du fonds de roulement n'est pas un problème

comptable. Bien au contraire. C'est surtout au niveau des départements non financiers qu'il y a des gains à engranger. Ce sont en effet l'entrepôt ou le service Achats qui définissent la politique en matière d'achats et de stocks. Le suivi des réclamations, qui coûte du temps et de l'argent, est généralement du ressort d'autres départements que le service financier. C'est le service commercial qui fixe très souvent les conditions liées au crédit client, y compris les délais. Un suivi plus vigilant des réclamations, une facturation plus rapide, une diminution du niveau des stocks, la dépendance des commissions au paiement par le client et la négociation de délais de paiement plus confortables avec les fournisseurs constituent des décisions stratégiques conséquentes, et non des opérations comptables.

Est-ce si simple que cela ?

Koen De Potter: Il s'agit souvent de faire des compromis. Le maintien de stocks trop bas peut occasionner des problèmes de production et de livraison. De même, le fait d'octroyer trop peu de crédit aux nouveaux clients peut freiner les ventes et la croissance de l'entreprise. Il faut assigner des objectifs concrets, à tous les échelons de l'entreprise, en vue d'optimiser la gestion du fonds de roulement.

Comment concrétiser ces objectifs au sein de l'entreprise ?

Koen De Potter: En définissant des KPI (Key Performance Indicators), en veillant à en as-

surer le suivi et en établissant des rapports à ce sujet. Parmi les KPI, citons le nombre de jours de crédit accordé au client, le nombre de jours de crédit dont l'entreprise bénéficie auprès de ses fournisseurs, le roulement du stock par catégorie de produit, le nombre de jours entre la date de livraison, de facturation et de paiement, etc. Il est important de mesurer régulièrement ces indicateurs et de les confronter aux objectifs de l'entreprise, aux historiques et aux moyennes du secteur.

Une gestion efficace du fonds de roulement suffit-elle pour pérenniser l'activité ?

Jan Goemaere: Non. Quelle que soit l'efficacité de cette gestion, l'entreprise aura toujours besoin de moyens financiers. Les actionnaires actuels peuvent constituer une première source de financement pour l'entreprise. En pratique cependant, leur marge de manœuvre est souvent restreinte. De nombreuses entreprises familiales renoncent toutefois aux dividendes pour tableur sur la valorisation de leurs actions. Dans la plupart de ces structures, le capital des actionnaires familiaux constitue encore une source importante de financement, souvent même sous la forme de prêts (sans intérêt). Constat que corrobore le Baromètre pour les PME de Deloitte Fiduciaire.

Dans la conjoncture actuelle, le prêt bancaire est-il encore une option fiable ?

Jan Goemaere: C'est difficile à dire. D'abord, les intérêts menacent de devenir très volatiles

Koen Sap:

“L'État ne ménage actuellement pas ses efforts en faveur des jeunes entreprises et des sociétés familiales”

et imprévisibles. Ensuite, tout semble indiquer que les banques ne pourront plus se satisfaire de la marge classique entre prêts et emprunts. Inévitablement, elles réclameront des marges plus élevées sur les crédits accordés. Enfin, les banquiers exigeront une plus grande maîtrise du risque de la part des entreprises. Cette donne suppose une solvabilité plus importante et un apport accru de la part des actionnaires familiaux. Une bonne gestion du fonds de roulement avec accompagnement financier par un expert-comptable de Deloitte Fiduciaire vaut donc littéralement son pesant d'or.

Y a-t-il encore des alternatives valables pour ceux qui ne souhaitent pas aller frapper à la porte de leurs actionnaires ou de leur banquier ?

Koen Sap: Très certainement. **Les amis et la famille** constituent une première source d'investissement potentielle. Ils sont faciles à mobiliser et réclament peu de garantie. Cependant, la crainte d'une ingérence non souhaitable et les émotions compliquent parfois ce choix. La deuxième solution consiste à se mettre en quête d'un **business angel**, un investisseur providentiel et fortuné, désireux

d'injecter ses fonds et son savoir-faire dans de jeunes entreprises ou des acteurs de croissance. Ces personnes ne courent évidemment pas les rues. Pour le **capital-risque** via des financeurs publics ou privés, il doit au minimum s'agir de montants relativement importants. Souvent, l'investissement sera transitoire. Il y a donc lieu d'aborder au préalable les modalités de sortie. Citons encore la piste du **partenaire industriel**, qui apporte généralement des connaissances et un savoir-faire précieux. Une **introduction en Bourse** est souvent à déconseiller à l'entreprise familiale *lambda*. Enfin, **l'État** ne ménage actuellement pas ses efforts en faveur des jeunes entreprises et des sociétés familiales. Vous trouverez un aperçu des possibilités dans le cadre ci-dessous. Et *last but not least*, l'accompagnement par Deloitte Fiduciaire est un canal idéal pour faire des choix appropriés.

Un outil financier au service des exportateurs wallons

La mise en place de cet outil financier traduit la volonté du **Gouvernement Wallon** d'encourager les exportations directes et les investissements des entreprises wallonnes à l'étranger. Forte de la présence de la SOWALFIN, de l'AWEX et de la SRIW dans son actionariat, la **SOFINEX** propose aux entreprises wallonnes des produits financiers de deux types :

1. La « **participation au financement** » via l'octroi de **garanties** en couverture de crédits bancaires destinés à financer soit des besoins liés à des opérations commerciales à l'exportation à court, moyen ou long terme, soit des investissements à l'étranger. La **SOFINEX** peut également intervenir directement dans le financement de projets d'investissements ou d'implantations à l'étranger (création/développement de filiales ou de succursales, rachat de sociétés étrangères, création de joint-ventures, besoin en fonds de roulement, ...). Ces **financements directs**

(25 MEUR de ressources) peuvent prendre la forme de prêts subordonnés, obligataires, ordinaires ou de participations en capital.

2. Le « **soutien aux exportations** » grâce à la mise en place d'une ligne « Pays Émergents » et à la conclusion d'« Accords bilatéraux » avec des pays tels que la Tunisie, le Maroc, le Sénégal et le Congo-Brazzaville. La **SOFINEX** soutient également les exportations par le biais d'accords de coopération conclus avec des Organismes Internationaux (BERD, BAD, SFI, Banque Mondiale) et la création de « Trust Funds » dont un fonds spécifique à l'environnement.

Ces différentes interventions prennent la forme de **dons/subventions**.

La **SOFINEX** dispose d'une enveloppe financière de 140 millions d'euros pour répondre à la demande des entreprises.

www.sofinex.be 

Présentation de la SRIW

La Société Régionale d'Investissement de Wallonie (S.R.I.W.) et ses filiales réunies au sein du Groupe S.R.I.W. ont pour objectif de contribuer au développement de l'économie wallonne. À cet effet, elles soutiennent les entrepreneurs wallons ou implantés en Wallonie moyennant un accompagnement financier adapté. Le Groupe S.R.I.W. a pour mission d'apporter un soutien financier à long terme aux entreprises, tant en Belgique qu'à l'étranger, qui déploient des projets industriels ou de services créateurs de valeur ajoutée en Région wallonne.

www.sriw.be



Un coup de pouce aux PME wallonnes

Le gouvernement wallon apporte aussi sa contribution à la création et au développement des PME, et ce via **SOWALFIN** (Société wallonne de Financement et de Garantie des petites et moyennes Entreprises). Cette société met des moyens financiers spécifiques et adaptés à leur disposition et assume trois

missions financières. D'abord, **SOWALFIN** apporte une garantie partielle ou complémentaire au remboursement du capital et des intérêts des emprunts ou des crédits. Ensuite, elle finance les PME par l'octroi de prêts subordonnés. Enfin, **SOWALFIN** coordonne les invests wallons qui octroient

du capital-risque ainsi que des prêts subordonnés ou convertibles. Outre ces missions de base, **SOWALFIN** développe de nouveaux produits financiers pour répondre aux besoins du marché.

www.sowalfin.be

