

Les indicateurs financiers à garder à l'œil

Piloter au plus près son activité passe par le calcul, le suivi et l'amélioration de certains indicateurs financiers. Lesquels ? Avec quelle fréquence ? Éléments de réponse.

1 Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Formule de calcul

BFR = actif circulant
(stocks + créances clients)
- **passif circulant**
(dettes fournisseurs + dettes fiscales + dettes sociales)

À quoi sert-il ?

« Le BFR représente les ressources nécessaires au financement du cycle d'exploitation de l'entreprise, définit Jean-Philippe Féry, expert-comptable, commissaire aux comptes et associé In Extenso. Concrètement, plus le BFR est élevé, moins il y a de trésorerie disponible. »

Sauf cas particuliers comme dans le commerce, le BFR est généralement positif. « Un BFR négatif est une bonne nouvelle pour toute entreprise, mais c'est rare. Il est plus courant de chercher des solutions pour financer son BFR », souligne William Nahum, expert-comptable, commissaire aux comptes et fondateur du cabinet William Nahum Associés & Partenaires. Pour améliorer cet indicateur, vous pouvez actionner trois leviers : le délai de rotation des stocks, des clients et des fournisseurs. « Le délai de rotation des stocks doit être inférieur à 90 jours, préconise Jean-Philippe Féry (In Extenso). Pour celui des clients et selon la nature de votre activité, il sera généralement

compris entre 60 et 90 jours. Quant au délai de rotation des fournisseurs, il doit se rapprocher au maximum de celui des clients. » Pour rendre votre encours clients plus liquide, n'hésitez pas à recourir à des solutions type affacturage et cession Dailly. « Peu travaillé par les PME, le passif circulant est pourtant une piste à explorer pour améliorer son BFR, quitte à jouer sur le passif social et fiscal », recommande Jean-Philippe Féry.

Enfin, vous devez suivre l'évolution de votre BFR mois après mois afin d'agir en amont en mettant en place des actions correctives.

2 Les fonds de roulement (FR)

Formule de calcul

FR = capitaux permanents
(capitaux propres + emprunts)
- **actifs immobilisés**
(immobilier, matériel...)

À quoi sert-il ?

Le FR permet de déterminer si la structure de haut de bilan (base financière de l'entreprise) est équilibrée, autrement dit si les immobilisations sont financées par des ressources stables (capitaux propres et emprunts). Il s'agit de la réserve financière qui va permettre à l'entreprise de financer l'exploitation courante.



« Il peut être intéressant de déterminer une trésorerie plancher, en dessous de laquelle on refuse de descendre. De l'ordre de 20 à 30 % du fonds de roulement. »

Jean-Philippe Féry, expert-comptable, In Extenso

Un FR négatif signifie que les réserves financières sont insuffisantes, on dit alors que l'entreprise est sous-capitalisée. Un problème qui va peser sur la trésorerie notamment, avec, à terme, un risque d'insolvabilité. Pour dégager un FR positif, vous pouvez augmenter les capitaux propres ou souscrire un emprunt. Mais attention, « car plus la structure est sous-capitalisée, plus il sera difficile de demander des efforts à

son banquier », prévient Jean-Philippe Féry. Autre solution : diminuer le BFR.

Cet indicateur doit être apprécié annuellement, ou recalculé en cours d'année si l'un des composants du calcul évolue suite à un investissement ou à une augmentation du capital par exemple.

3 La trésorerie nette (TN)

Formule de calcul

TN = FR - BFR

À quoi sert-elle ?

La trésorerie correspond à la différence entre les ressources de l'entreprise et ses besoins. Elle doit permettre de régler les dettes qui arrivent à échéance.

Si la trésorerie est positive, cela peut être l'occasion de faire fructifier cet excédent via divers placements. En revanche, si elle est négative, notamment de façon prolongée, le risque d'insolvabilité est grand. Il s'agit alors de jouer sur les leviers d'optimisation du BFR et/ou du FR... Mais avant d'en arriver à un tel cas, « il peut être intéressant de déterminer une trésorerie plancher, en dessous de laquelle on refuse de descendre. De l'ordre de 20 à 30 % du fonds de roulement », prend en exemple Jean-Philippe Féry.

Selon la nature de votre activité et l'état de votre trésorerie,



« Le seuil de rentabilité est le seuil de chiffre d'affaires à partir duquel vous allez générer des bénéfices. Le point mort, c'est le moment où vous allez atteindre ce seuil. »

William Nahum, expert-comptable, William Nahum Associés & Partenaires

il peut être souhaitable de la suivre quotidiennement, voire mensuellement, au grès des encaissements et décaissements.

4 Le point mort et le seuil de rentabilité

Formule de calcul

Seuil de rentabilité = charges fixes / (((chiffre d'affaires HT - charges variables) / chiffre d'affaires HT) x 100)

Point mort =

(seuil de rentabilité / chiffre d'affaires HT) x 360

À quoi servent-ils ?

« Le seuil de rentabilité est le seuil de chiffre d'affaires à partir duquel vous allez générer des bénéfices, résume William. Autrement dit, le chiffre d'affaires qui va couvrir vos frais fixes. Le point mort, c'est le moment où vous allez atteindre ce seuil. »

Le point mort s'exprime en jours, le seuil de rentabilité en euros. « Le seuil de rentabilité prévisionnel peut être estimé en fonction de l'expérience tirée des trois dernières années, note William Nahum. Et ensuite être mensualisé, voire suivi de façon journalière, afin de savoir si on est dans les clous et mener des actions correctives le cas échéant. »

5 La marge brute (ou marge commerciale)

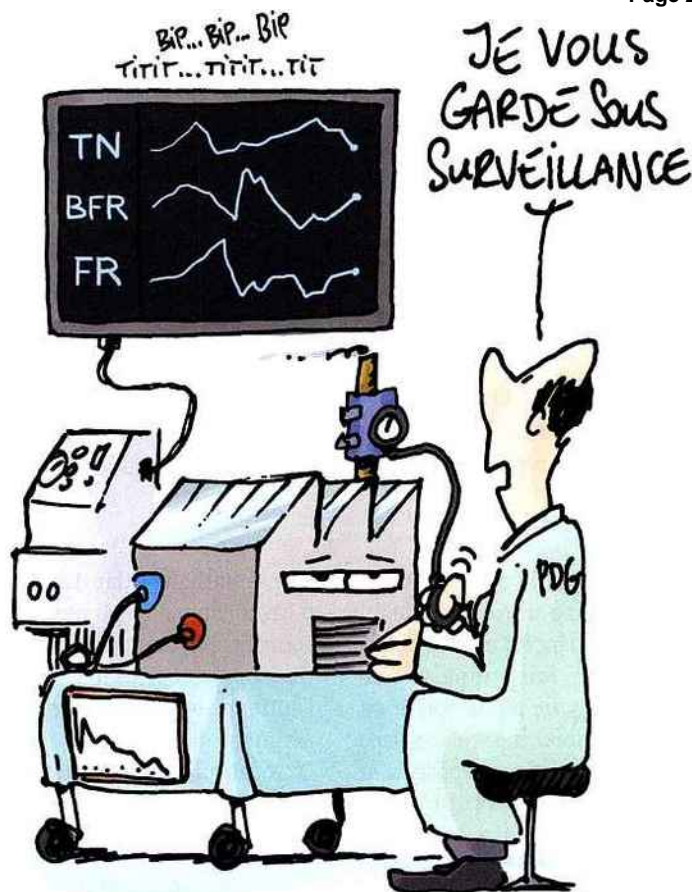
Formule de calcul

Marge brute = prix de vente HT - coût de revient (prix d'achat HT dans le cas du commerce)

Taux de marge brute = (marge brute / Prix vente HT) x 100

À quoi sert-elle ?

La marge brute a pour but de couvrir vos frais fixes et les frais de fonctionnement. « Le niveau de marge dépend de l'activité et du positionnement de l'entreprise », rappelle William Nahum. « Le taux de marge brute doit être fixé annuellement, puis il est important de le suivre régulièrement pour s'assurer qu'il n'y a pas de dérive



et que les commerciaux n'accordent pas trop de ristournes par exemple», souligne Jean-Philippe Féry.

Ces cinq indicateurs-clés ne sont pas les seuls à être utiles aux chefs d'entreprise. Inutile de préciser que le chiffre d'affaires est capital et doit être connu du dirigeant de façon quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle selon le

secteur d'activité. Enfin, si certains indicateurs servent à estimer la rentabilité, d'autres sont utiles notamment pour discuter avec banquiers et investisseurs. C'est le cas du ratio d'indépendance financière (= capitaux propres / capitaux permanents) qui met en relief la capacité de l'entreprise à se financer par ses propres moyens. Ou de la capacité d'auto-financement (= résultat net + amortissements et provisions de l'exercice) qui évalue les ressources brutes restant à l'entreprise à l'issue de l'exercice: elle permet de verser des dividendes, rembourser ses emprunts, de financer des investissements. Ou encore le taux d'endettement (= total des dettes / total de l'actif) x 100. ■

→ CE QU'IL FAUT RETENIR

- Le besoin en fonds de roulement (BFR), le fonds de roulement (FR), la trésorerie nette (TN), le point mort, le seuil de rentabilité et la marge brute sont autant d'indicateurs que vous devez surveiller régulièrement.
- La fréquence du suivi dépend de votre activité et de l'indicateur, mais souvent une fois par mois. Ce qui vous permettra de mettre en œuvre rapidement des actions correctives.
- D'autres indicateurs peuvent être utiles (capacité d'auto-financement, taux d'endettement...) notamment pour discuter avec votre banquier.

CARINE GUICHETEAU
→ cguicheteau@chefdentrepriemag.com